

**Heidi Jokinen**

# **TIIMIT, LÄHIESIMIEHET JA JAETTU JOHTAJUUS**

**Case: Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto, Kannuksen yksikkö**

**Opinnäytetyö**

**KESKI-POHJANMAAN AMMATTIKORKEAKOULU**

**Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma**

**Toukokuu 2011**

<b>Yksikkö</b> Tekniikka ja liiketalous, Kokkola	<b>Aika</b> Toukokuu 2011	<b>Tekijä/tekijät</b> Heidi Jokinen
<b>Koulutusohjelma</b> Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma		
<b>Työn nimi</b> TIIMIT, LÄHIESIMIEHET JA JAETTU JOHTAJUUS Case: Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto, Kannuksen yksikkö		
<b>Työn ohjaaja</b> KTT Marko Forsell		<b>Sivumäärä</b> 113 + 6
<b>Työelämäohjaaja</b> Hanna-Mari Laitala		
<p>Keski-Pohjanmaan maaseutuopiston Kannuksen yksikkö on kohdannut kaksi suurta muutosta viimeisen kahden vuoden aikana. Yksikköön on nimitetty lähiesimiehiä ja henkilöstöstä on muodostettu tiimejä. Tässä tapauksessa lähiesimiehet tarkoittavat uutta johdon tasoa ylimmän johdon ja henkilöstön välillä. Koko johtamisen rakennetta on pyritty muuttamaan enemmän kohti jaetun johtajuuden mallia, jossa korostuvat joustavuus, toiminnan tehokkuus ja yhteisöllisyys. Käytännössä se on tarkoittanut johdon tehtävien jakautumista ja yhteisöllisyyden tunteen kasvattamista.</p> <p>Tässä tutkimuksessa on tarkasteltu organisaation johtamisen tilaa hetkellä, jolloin suurten muutosten toimeenpanosta on kulunut noin kaksi vuotta. Tutkimus on tilannekartoitus ja samalla se nostaa esiin erilaisia kehittämistoimenpiteitä. Yksikössä toteutetut lähiesimieshaastattelut osoittivat, että lähiesimiesten tehtäväkuvausten puuttuminen on suurin puute ja haaste johdolle. Muutoin lähiesimiestehtävään oltiin tyytyväisiä ja asema nähtiin hyvin tarpeellisena yksikön johtamisessa. Yksikön ylimmälle johdolle tekevästä kyselystä selvisi hyvin se, mitä jaetulla johtajuudella tavoitellaan: yksi ihminen ei voi käytännössä johtaa yli 60 henkilön yksikköä vaan tarvitaan johtamisen väliportaita. Henkilöstölle tehdyn tiimikyselyn perusteella voidaan todeta, että tiimityö on kannattavaa. Sen hyödyt nähtiin selvästi. Hyötyjä olivat muun muassa tiedonkulun ja työhyvinvoinnin parantuminen ja lisääntyneet vaikutusmahdollisuudet. Haasteena on tiimityön raamien asettaminen ja toiminnan ohjeistus.</p> <p>Tutkimus esittää myös yleisiä johtopäätöksiä ja konkreettisia kehittämisohjeita Kannuksen yksikön johtamiselle.</p>		
<b>Asiasanat</b> Jaettu johtajuus, johtaminen, lähiesimies, tiimi, tiimityö, tiimiorganisaatio, yhteisöllisyys		

<b>CENTRAL OSTROBOTHNIA UNIVERSITY OF APPLIED SCI- ENCES</b>	<b>Date</b> May 2011	<b>Author</b> Heidi Jokinen
<b>Degree programme</b> Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence		
<b>Name of thesis</b> Teams, superiors and shared leadership Case: Central Ostrobothnia, Rural Institute, The Unit of Kannus		
<b>Instructor</b> Ph.D. (Econ.) Marko Forsell		<b>Pages</b> 113 + Appendices (6)
<b>Supervisor</b> Hanna-Mari Laitala		
<p>There have been two major changes in The Rural Institute of Central Ostrobothnia, in the Unit of Kannus, during past few years. There are now superiors and teams in the unit. In this case, the superior means a new level of leading between senior management and employees. The whole structure of leadership is moving towards more shared leadership. In this model of leadership, the most important things are flexibility, efficiency of action and community (doing things together), which means that the tasks of management has been shared and the feeling of community has risen.</p> <p>In this research I investigate the situation of leading two years after making these two major changes. The research was conducted by situation mapping and it aimed at raising a range of development targets. Interviews of superiors showed that the lack of job description is a challenge for management. Otherwise they were very pleased with new position and saw the importance of it. Interviews of senior management disclosed what shared leadership really means: one person cannot lead a unit of over 60 persons, but an intermediate level of management is needed. Based on the team inquiry of the personnel, team work seems to be valuable. People clearly see the benefits of team work. The benefits are improved flow of information, well-being and empowerment. The challenge is to define the frame for team work and also directions for it.</p> <p>This thesis also offers general conclusions and concrete recommendations for development of leading system in the unit of Kannus.</p>		
<b>Key words</b> Shared Leadership, leadership, immediate manager, team, team work, team organisation, community		

## SISÄLLYS

<b>1 JOHDANTO</b>	<b>1</b>
<b>2 TIIMIT JA TIIMIORGANISAATIO</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Tiimit</b>	<b>4</b>
2.1.1 Mikä on tiimi?	4
2.1.2 Tiimien tehtävät ja vastualueet	6
2.1.3 Tiimityökaluja	7
2.1.4 Tiimityöhön siirtyminen	10
2.1.5 Miksi tarvitsemme tiimityöskentelyä?	12
<b>2.2 Tiimiorganisaatio</b>	<b>14</b>
2.2.1 Johtaminen tiimiorganisaatiossa	14
2.2.2 Esimiesroolit tiimiorganisaatiossa	15
2.2.3 Tiimin itseohjautuvuus	16
2.2.4 Tiimien välinen yhteistyö	17
<b>3 JAETTU JOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA</b>	<b>18</b>
<b>3.1 Jaetun johtajuuden maailma</b>	<b>18</b>
3.1.1 Jaettu johtajuus käytännössä	18
3.1.2 Pelko kehittymisen esteenä	22
3.1.3 Jaetun johtajuuden haaste	24
3.1.4 Yhteisöllisyyden merkitys	28
3.1.5 Johtajuus ja alaissuhteet	32
<b>3.2 Jaetun johtajuuden ajatuksia eri näkökulmista</b>	<b>34</b>
<b>3.3 Jaettu johtajuus koulumaailmassa</b>	<b>39</b>
<b>4 JOHTAMINEN KESKI-POHJANMAAN MAASEUTUOPISTON, KANNUKSEN YKSIKÖSSÄ</b>	<b>43</b>
<b>4.1 Organisaation esittely</b>	<b>43</b>
4.1.1 Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä	43
4.1.2 Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto, Kannuksen yksikkö	45
<b>4.2 Johtaminen Kannuksen yksikössä</b>	<b>47</b>

<b>5 TUTKIMUSKYSYMYS- JA MENETELMÄT</b>	<b>51</b>
5.1 Tutkimusmenetelmät	51
5.2 Tulosten analysointi	54
5.3 Haastattelututkimuksen ja tiimikyselyn lähtökohdat	56
<b>6 TULOKSET</b>	<b>58</b>
6.1 Lähiesimieshaastattelut	58
6.1.1 Lähiesimieshaastatteluiden tulokset	58
6.1.2 Lähiesimieshaastatteluista nousseet kehitysajatukset	66
6.2 Ylimmän johdon haastattelut	70
6.2.1 Ylimmän johdon haastattelujen tulokset	70
6.2.2 Ylimmän johdon haastatteluista nousseet kehitysajatukset	78
6.3 Työntekijöiden kyselytutkimus	80
6.3.1 Tiimikyselyn tulokset	80
6.3.2 Tiimikyselyn tulosten yhteenveto ja kehittämiskohteet	98
<b>7 JOHTOPÄÄTÖKSET</b>	<b>102</b>
7.1 Yleiset johtopäätökset	102
7.2 Kehitysehdotukset Kannuksen yksikölle	107
<b>LÄHTEET</b>	
<b>LIITTEET</b>	

## 1 JOHDANTO

Lähtökohtana kehittämistyölle ovat Kannuksen yksikköä viimeisen kahden vuoden aikana kohdanneet kaksi suurta muutosta. Nyt on hyvä hetki tarkastella missä mennään. Muutokset ovat olleet koko organisaation tiimiytyminen sekä yhden johtamisen tason, ns. ”väliportaan”, lisääminen. Lähiesimiehet ja koulutuspäälliköt ovat uusia tekijöitä yksikön johtamisjärjestelmässä. Yksikössä on epävirallisesti ollut lähiesimiehiä kautta aikain. Ketään ei vain ole aikaisemmin lähiesimieheksi virallisesti nimitetty. Yksikössä on ollut myös tiimityöskentelyä kautta aikain, kun henkilökunta toimii kuitenkin pitkälle tietyissä työpisteissä tai tietyissä työryhmissä ja tekevät siten tiimityötä. Nyt tiimityöskentelystä on tehty virallista ja sen toimintaan panostetaan.

Tutkimuksen aloitushetkellä Maaseutuopiston Kannuksen yksikössä ei ole vielä määritelty tarkasti lähiesimiesten asemaa: tehtäviä, vastuita, valtaa, palkkioita, sääntöjä tai erillisiä toimintaohjeita. Kannuksen yksikössä on nimitettynä kaksi koulutuspäällikköä ja neljä lähiesimiestä. Nämä nimitykset ja tehtävät sisältöineen hakevat nyt paikkaansa Kannuksen yksikön johtamisessa. Koulutuspäällikön tehtävät ovat jo suhteellisen selvät ja ne ovatkin listattuna yksikön johtamisen vastuumatriisiin. Toisin on tilanne lähiesimiesten suhteen – tehtäväkuvauksia ei ole tehty. Lähiesimiehet ovat tottuneet jo vuosien ajan tekemään ”vastaavan” töitä, mutta entä nyt kun heidät on julkisesti ja virallisesti nimitetty lähiesimiehiksi? Entä mitä tarkoittaa käytännössä, että yksikössä on siirrytty tiimiorganisaatioajatteluun? Miten tällainen jaettu johtajuus hyödyttää Kannuksen yksikköä ja miten se vaikuttaa Kannuksen yksikön johtamiseen kehittäväällä tavalla? Käytännön työt lähiesimiehen arjessa eivät paljon lähiesimiesnimityksen myötä ole muuttuneet, mutta kuitenkin uusi asema vaikuttaa

heihin, heidän työhönsä ja koko työyhteisöön merkityksellisesti. Etenkin, kun toinenkin suuri muutos eli siirtyminen tiimiorganisaatiomalliin, on astunut juuri voimaan.

Lähiesimiesten asema ei ehtinyt vielä mitenkään vakiintua yksikön johtamismallissa, kun päätettiin siirtyä tiimiorganisaatiomalliin ja siten yhä syvemmälle jaettuun johtajuuteen. Lähiesimiehet vaikuttavat tiimien toimintaan ja tiimit vastaavasti pitkälle esimiesten työhön. Miten lähiesimiehet ja tiimit vaikuttavat organisaation kehittymiseen Kannuksen yksikössä ja millaista toiminta käytännössä tällä hetkellä on? Nämä ovat asioita, joita tutkin tässä kehittämistehtävässäni.

Tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää maaseutuopiston Kannuksen yksikön uutta johtamismallia ja nostaa esiin sen hyvät vaikutukset ja mahdollisuudet tai vastaavasti uhat ja heikkoudet. Tämä kehittämistehtävä on tilannekartoitus ja suunnan näyttäjä – mihin muutokset johtamisen mallissa johtavat ja mitä asioita toiminnassa tulisi vielä kehittää, että päästään paremmin asetettuihin tavoitteisiin? Samalla tutkimus selkeyttää lähiesimiesten asemaa ja yhtenäistää lähiesimiesten tehtäväkenttää.

Tutkimuksen ytimen voi esittää seuraavin kysymyksin:

- a. Mikä on lähiesimiehen rooli/asema Kannuksen yksikössä?
- b. Miten tiimiorganisaatiomalli toimii Kannuksen yksikössä?
- c. Mitä pitäisi vielä kehittää, jotta jaetun johtajuuden malli toteutuisi yksikössä parhaalla mahdollisella tavalla?

Tutkimus selkeyttää yksikön sisällä johtamisen uutta mallia niin johdolle kuin työntekijätasolle, antaa tietoa nykytilanteesta ja kartoittaa sitä, miten uudet asiat voivat vaikuttaa organisaation toimintaan. Kaikki on tässä vaiheessa vielä niin uutta ja tuoretta, että tutkimuksen tarkoitus on antaa johdolle lisää tietoa jaetun johtajuuden vai-

kutuksista ja tuloksena on tilannekatsaus, joka avaa myös erilaisia kehittämiskohteita. Organisaatiolle on kehittämistyöstä hyötyä (yksi johtamisen työkalu) ja aihealue (tutkimusongelma) on lähtöisin organisaation johdolta itseltään.

Tutkimuskysymys antaa vapauden käsitellä tutkimuksessa Kannuksen yksikön johtamista kokonaisuutena, keskittyä tutkailemaan jaetun johtajuuden mukana tuomia haasteita ja mahdollisuuksia sekä ottaa mukaan yhtenä tärkeänä painopistealueena lähiesimiesaseman.

Johtamisesta voisi kirjoittaa paljon ja sitä voi tutkia monesta näkökulmasta. Tässä työssä on keskityttään siihen, mitä lähiesimiesten olemassaolo ja tiimiorganisaatiomalliin siirtyminen tarkoittavat Kannuksen yksikössä ja miten ne yhdessä vaikuttavat organisaation toimintaan.

Seuraavassa luvussa käyn läpi tiimityöskentelyn periaatteita ja sitä, miten tiimiorganisaatio yleensä toimii ja tämän jälkeen käsittelen jaettua johtajuutta. Luvussa neljä on vuorossa organisaatioesittely ja johtamisen mallin avaaminen Kannuksen yksikössä. Luku viisi keskittyy tutkimuskysymyksiin ja menetelmiin ja sitä seuraakin jo johtopäätökset.



## 2 TIIMIT JA TIIMIORGANISAATIO

Tässä luvussa käsittelen tarkemmin tiimien toimintaa ja johtamista tiimiorganisaatioissa. Luvussa käydään läpi, miten tiimityöhön siirtyminen tapahtuu ja miksi tiimityötä tarvitaan.

### 2.1 Tiimit

Aluksi on syytä pohtia, mitä sana ”tiimi” oikein tarkoittaa. Spiik (1999) ja Mäkisalo-Ropponen (2010) antavat mielestäni selkeän ja helposti ymmärrettävän kuvauksen asiasta teoksissaan. Tiimit ovat yksi jaetun johtajuuden mahdollisuus!

#### 2.1.1 Mikä on tiimi?

Tiimien yhteydessä puhutaan vaihtelevasti tiimeistä, joukkueista, soluista, ryhmistä, työryhmistä ja niin edelleen. Tiimi on yksikertaisesti ilmaistuna *itseohjautuva työryhmä* tai pidempi määritelmä on: *tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka vastaavat jonkin sovitun kokonaisuuden hoitamisesta alusta loppuun yhteistyössä tai tiimi on ryhmä ihmisiä, jotka ovat organisoituneet suhteellisen pysyväksi ryhmäksi jonkin työkokonaisuuden suorittamiseksi ja sovitun päämäärän tai sovittujen tavoitteiden saavuttamiseksi.* (Spiik 1999, 29.)

Tiimityön määritelmä vastaavasti Mäkisalo-Ropponen (2010) mukaan menee näin: Tiimi on pieni ryhmä henkilöitä, jotka ovat yhteydessä saavuttaakseen yhteiset tavoitteet ja yhteisen päämäärän. Tiimityössä korostuvat henkilösuhteet päämäärän saavuttamisessa. Tiimin jäsenten väliset suhteet ovat keinoja perustehtävän laadukkaassa toteutumisessa ja työntekijöiden jaksamisessa ja työhyvinvoinnissa.

Organisaatiossa voidaan esittää kysymyksiä: Olemmeko työryhmä tai muu ryhmä, jolla on yhteinen vastuualue? Voiko se olla yhteinen? Onko meillä yhteinen päämäärä? Ovatko tavoitteemme päämäärän mukaisia? Toimimmeko tai voimmeko toimia itseohjautuvasti eli päättää keskenämme, miten hoidamme tiimillemme kuuluvat tehtävät? (Spiik 1999, 30.)

Tiimit voivat olla monenkokoisia, samoin niiden vastualueet. Sama ihminen voi kuulua useaan tiimiin. Tiimit voivat olla pitkäaikaisia, ja ne voivat vastata jatkuvasti jostain kokonaisuudesta. Tiimi voidaan myös synnyttää ratkaisemaan jotain laajempaa ongelmaa tai kehittämään uutta. Tällaisessa tapauksessa selkeyden vuoksi kannattaa puhua työryhmästä ja nimetä se tehtävän mukaan. (Spiik 1999, 30.)

Tiimityöskentely lisää ja laajentaa usein jäsentensä ammattitaitoa; puhutaan moniammatillisuudesta. Ihmisten motivaatiotaso, ihmissuhteet ja asenteet, tarpeet ja arvot vaikuttavat siihen, miten ihmiset toimivat työssään ja siten myös tiimityöskentelyyn. (Spiik 1999, 32-33.)

Yksi tiimityön oleellinen ilmentymä on vallan uusi jakautuminen. Kannuksen yksikössä on lähdetty tiimien avulla hakemaan mallia, jossa johtaja ei yksin enää tee kaikkia päätöksiä vaan saa tukea tiimeiltä siten, että esimerkiksi työn johtaminen, organisointi ja seuranta ovat siirtyneet osittain tai kokonaan tiimeille.

### 2.1.2 Tiimien tehtävät ja vastuualueet

Tiimien tehtävät ja vastuut muuttuvat tilanteiden mukaisesti. Kun tiimissä on hyvä henki ja jäsenet tuovat avoimesti esiin ajatuksensa, löytää tiimi usein itse sopivan ja motivoivan työskentelytavan. Tehtävät ja vastuut asettuvat kohdalleen samalla tavalla kuin talkoissa yleensä käy. Tehtävien ja vastuualueiden määrittäminen on vaikeampaa kuin usein kuvitellaan. Tehtäviä, vastuuta ja vastuunjakoa voidaan käsitellä järjestelmällisesti, jolloin saadaan parempi tuntuma kokonaisuudesta ja voidaan laatia työskentelystä koskevat keskinäiset sopimukset. Voidaan koota lista tärkeimmistä tehtävistä ja listata ne taulukkoon (jossa jokaisen jäsenen nimen kohdalle kirjataan avaintehtävät ja vastuun taso):

TAULUKKO 1. Tehtävälista (Spiik 1999, 41)

TEHTÄVÄT	Ville	Arja	Matti	Liisa
Tehtävä	A	B		C
Tehtävä	B	A		
Tehtävä		A	B	C
Tehtävä	C	D	A	B
Tehtävä	A	B		
Tehtävä			A	B

(Spiik 1999, 40-41.)

Yhteisöllisen oppimisen muodot ovat Mäkisalo-Ropposen (2010) mukaan hyvien käytäntöjen tunnistaminen, osittain vanhasta pois oppiminen sekä uusien käytäntöjen

testaaminen ja kokeilu sekä toimivien uudistusten juurruttaminen. Tiimityön keskeiset periaatteet ovat:

1. Tiimin ilmapiiri on vapaa ja voidaan puhua vaikeistakin asioista.
2. Tiimissä on avointa keskustelua ja jäsenet kuuntelevat toisiaan.
3. Tunteiden ilmaisu on sallittua ja tunteista keskustellaan ts. saadaan vertaistukea toinen toisiltaan.
4. Sekä kehittävää että myönteistä palautetta annetaan toinen toisilleen.
5. Huom! Työasioista tulee kyetä keskustelemaan asiallisesti työasioina kaikkien kanssa loukkaamatta ja loukkaantumatta
6. Tiimissä arvostetaan ja jalostetaan myönteistä erilaisuutta (eri ikäiset ihmiset, erilaiset ammatit, erilainen työkokemus, erilaiset kiinnostuksen kohteet, erilaiset elämäntilanteet, erilaiset persoonallisuudet ja niin edelleen)
7. Tiimissä toimitaan yhteisvastuullisesti, mutta jokainen tiimin jäsen ottaa vastuun omasta toiminnastaan ja käyttäytymisestään (itsensä johtaminen)
8. ”Ole itse se muutos, jonka haluat nähdä maailmassa” (Mahatma Gandhi)
9. Ainoa ihminen, jota voit muuttaa, olet sinä itse!
10. Kaikilla tiimin jäsenillä on tiedossa yhteiset päämäärät, tavoitteet, toimintalinjaukset ja sopimukset. On olemassa tiimisopimus, johon on sitouduttu.

### 2.1.3 Tiimityökaluja

Mäkisalo-Ropponen (2010) esittää hyvin kiteytettynä sen, mitä tiimit tarvitsevat toimintansa perustaksi. Esitän ne tässä lyhyenä muistilistana.

*Tiimisopimus* on yksi tiimitoiminnan työkalu. Miksi tiimisopimus sitten tehdään? Tiimisopimus tehdään, jotta seuraavat asiat voisivat toteutua:

1. Sen avulla rakennetaan tiimi
2. Sen avulla arvioidaan tiimin toimintaa
3. Se toimii perehdyttämisen välineenä
4. Se toimii ”majakkana” eli suunnan näyttäjänä.

Tiimisopimuksen tulisi sisältää vähintään seuraavat asiat:

- Tiimin nimi ja jäsenet
- Tiimin päämäärä, vuosittaiset tavoitteet ja pelisäännöt
- Arviointimenetelmät ja mittarit
- Jäsenten vastualueet, erityisosaamiset
- Tiimin aineelliset ja henkiset resurssit
- Tiimivastaava, varavastaava ja heidän toimenkuvansa
- Yhteistyö esimiehen kanssa ja tiimin valtuudet
- Tiimipalaverien koolle kutsuminen ja toteutuminen
- Tiedottaminen ja päätöksiin sitoutuminen
- Tiimisopimuksen voimassaoloaika ja väliarvioinnit
- Tiimiläisten nimikirjoitukset

Säännölliset *tiimikokoukset* ovat tiimitoiminnan toinen tärkeä työkalu. Tiimikokouksille täytyy löytyä aika, paikka ja tila keskustelulle, yhteisölliselle oppimiselle, kehittämiselle, sitoutumiselle ja vertaistuelle. Tiimikokouksista tehdään aina muistiot, jotka olisi hyvä jakaa myös muiden tietoon.

Kolmas tiimityön työkalu on *tiimikansio*, joka voi olla sähköinen tai manuaalinen ja sen tulee sisältää:

- Tiimimuistiot
- Esityslistat
- Ehdotuksia tiimikokousten aiheiksi
- Tiimisopimus
- Palautteita
- Kaikki tiimiasiat

Tiimien toiminnalle on tärkeää, että tiimi saa palautetta toiminnastaan ja sillä on toiminnan arviointomittareita käytössään. Tiimin tulee kyetä toimimaan itseohjautuvasti ja laadukkaasti jonkin aikaa ilman johtajaakin. Tiimityöskentelyssä korostuu pitkälle tiimivastaavan roolin merkitys, tiimivastaavan ja esimiehen yhteistyön merkitys ja tiimivastaavien yhteistyö. Tiimin tulee kyetä myös näkemään kokonaisuuksia ja kyetä yhteistoimintaan toisten tiimien kanssa. Tiimityössä ei saa syntyä muureja. Tiimityön tavoitteena oppiva organisaatio, joka edellyttää yhteisöllistä oppimista. Tiimityöskentelyn ohjenuorana voi toimia Mäkisalo-Ropposen ajatus: ”Olen tiimini mainos. Tiimini on työyhteisön mainos”

#### 2.1.4 Tiimityöhön siirtyminen

Spiik (1999) esittää esimerkkitapauksen avulla, että tiimityöhön siirtyminen voi olla epäonnistunutta, jos:

- Muutos on ollut liian suuri verrattuna vanhaan. On otettu liian suuri askel uuteen.
- Opastusta ja valmennusta tiimityöhön ei ollut annettu
- Johto on suunnitellut uuden tiimiorganisaation ja määritellyt, ketkä kuuluvat mihinkin tiimiin. Tämä on informoitu kentälle keskustelematta ja ilman kentän näkemyksiä. Aikaisemmin itsenäisesti työskentelevät miehet määrättiin tiimeihin, ja heidät komennettiin tekemään yhteistyötä, kantamaan yhdessä vastuuta tehtävistä. Tilanne oli samanlainen kuin jos samaan häkkiin sijoitettaisiin kolme saksanpaimenkoiraa, jotka ovat eläneet omilla reviireillään.

Spiikin (1999, 27) mukaan tiimityöhön kannattaisi siirtyä pilottimaisesti siten, että yksi (lähtökohdiltaan sopivin) tiimi toimisi kuin kurkiauran kärkenä. Kehittäminen pitäisi suunnitella huolella ja siihen tulisi panostaa. Seuranta on myös oleellisen tärkeää; sen tulee olla säännöllistä, aktiivista ja kannustavaa. Onnistuminen pilottitiimissä innostaa muitakin ryhmiä ja organisaatio saa samalla todellisen esimerkin siitä, kuinka tiimityö omassa organisaatiossa onnistuu.

Siirtyminen tiimityöhön on monimutkainen muutosprosessi. Tiimityöskentely edellyttää uusien taitojen ja valmiuksien oppimista, usein myös omien asenteiden ja arvojen tarkistamista. Tiimityöskentely rakennetaan usein asiat-puolen kautta ja ihmiset-puoli jää huomioimatta. Tiimille annetaan nimi, määritellään sen vastuualue, kerrotaan tavoitteet ja luetellaan pelisäännöt. Tiimi määrätään ulkoapäin ja kuitenkin sen odotetaan toimivan itseohjautuvasti. Tämä kaikki on vasta teoreettinen lähtökohta

tiimityölle. Tiimityöskentely alkaa vasta, kun jäsenet aloittavat uudenlaisen ajattelun ja keskustelun.

Kun tiimi oppii uusia taitoja ja itseohjautuvuus lisääntyy, on organisaatiosta ja johdosta löydyttävä ymmärrystä ja tahtoa kuunnella tiimin näkemyksiä. Vasta kun tiimi on sisäistänyt vastuunsa, tehtävänsä, tavoitteensa ja pelisääntönsä sekä sovittanut ne yhteen organisaation päämäärän ja johdon tahdon kanssa, voidaan puhua varsinaisesta tiimityöstä. (Spiik 1999, 33.)

### *Tiimitoiminnan lisääminen*

Tiimityöskentelyä voidaan lisätä monilla eri tavoilla. Kun tiimityöskentelyä laajennetaan tiimin sisällä, on tärkeää huolehtia työopastuksesta. Aikaa on varattava uuden työtehtävän oppimista varten.

- Töiden vaihtaminen (työnkierto)
- Työn laaja-alaistaminen (Oman erikoistumistehtävänsä lisäksi opetellaan rinnalle joku muu tehtävä)
- Järkevien ja mielekkäiden työkokonaisuuksien rakentaminen (yksittäisten työvaiheiden yhdistäminen kokonaisuuksiksi, töiden vaihtamista ja laaja-alaistamista tiimin sisällä)
- Vapauksien antaminen (tehtävien suoritusjärjestyksen valinta ja erilaisten työmenetelmien hyväksyminen)
- Kokeilemisen ja kehittämisen salliminen
- Tiimin itsenäisyyden ja päätäntävällän lisääminen (annettava tilaa kasvaa ja kehittyä)
- Organisaation päämäärän ja tavoitteiden ymmärtäminen (tieto, avoin ja suora tiedottaminen, pelisäännöt)



- Määrä- ja laatumittareiden parantaminen (tavoitteiden asettaminen ja mittarit, jotka kertovat onnistumisesta)
- (Spiik 1999, 44-65.)

### 2.1.5 Miksi tarvitsemme tiimityöskentelyä?

Tiimityöskentelyn merkitystä voidaan ajatella tavoitteiden ja hyötyjen näkökulmista. Tiimityön tavoitteet ja hyödyt voidaan Mäkisalo-Ropposen (2010) listata seuraavasti:

1. Perustehtävän laadukas toteuttaminen
2. Työntekijöiden hyvinvoinnin ja jaksamisen varmistaminen (Työn ilon löytyminen)
3. Työn ja työyhteisön kehittäminen

Spiik (1999) puolestaan esittää, että tiimityöskentelyn avulla voidaan paremmin kohdata ja hallita asiakkaiden, markkinoiden ja henkilöstön muuttuvat tarpeet sekä elää yhteiskunnan jatkuvasti muuttuvissa olosuhteissa.

- Järjestys vs. kaaos: Muutoksen hallinnassa tarvitaan organisoitumista, tiimityöskentely tuo kaaokseen järjestystä. Käskevä johtamiskulttuuri ja ohjatut organisaatiot ovat nykymaailmassa hitaita ja jäykkiä. Päätökset viedään helposti liian korkealle tasolle eli sinne, mistä puuttuu todellinen tuntuma asiasta. Tiimiorganisaatio rakentuu itseohjautuvista tiimeistä. Ne vaikuttavat toisiinsa ja toimintaa leimaa joustavuus ja kehittyminen. Tiimityöskentelyssä ihmiset voivat tehdä työtä kokonaisvaltaisesti alusta loppuun; ryhmä saa suunnitella, to-

teuttaa ja valvoa itse omaa työtään. Autoritäärisessä organisaatiossa johto määrää lähes kaiken. Silliparvi (tiimiorganisaatio) kääntyy nopeammin kuin valas (käskyorganisaatio). Tiimiorganisaatiossa ryhmä kantaa itse vastuun tehtävistään ja henkiset voimavarat hyödynnetään paremmin heidän omilla ehdoillaan. Vastuunkantajina he tietävät myös, mitä omista päätöksistä seuraa ja he toimivat itseohjautuvasti korjaten päätöksiään suoritusten aikana, jotta tavoite saavutetaan. Tiimityön myönteiset tulokset:

- Tuottavuus ja kannattavuus kehittyvät
  - Laatu paranee
  - Joustavuus lisääntyy
  - Työmoraali ja motivaatio paranevat
- 
- Prosessi: Laadukasta toimintaa varten tarvitaan pelisäännöt ja kaikilla on oltava yhteinen tavoite. Tiimityöskentelyssä ollaan mukana prosessissa, jolla ei ole alkua eikä loppu ja se muuttuu koko ajan. Kokonaisuus muodostaa prosessin. Organisaatioissa voidaan pohtia erilaisia prosesseja ja niiden toimivuutta. Prosessien määrittelyn jälkeen tarkastellaan osa- ja vastuualueita (tiimien tehtävät) ja siten toiminnan selkeyttäminen.
  - Palveluketju: Organisaation toiminnot muodostavat palveluketjun, jonka jokainen vaihe lisää tuotteeseen tai palveluun lisäarvoa. Tehokkuutta ja tuottavuutta voidaan parantaa esim. lisäämällä tiimitoimintaa. (Spiik 1999, 74-85.)

## 2.2 Tiimiorganisaatio

Maaseutuopiston Kannuksen yksikköä ei voi ehkä nimittää tiimiorganisaatioksi sen perinteisessä merkityksessä, (missä tiimeillä on muun muassa tulosvastuu ja todellista päätäntävaltaa), mutta yksikön toimintamalli noudattelee pitkälti tiimiorganisaation periaatteita. Siksi tässä aliluvussa esitellään muun muassa johtamista tiimiorganisaatiossa ja tiimien toimintaperiaatteita.

### 2.2.1 Johtaminen tiimiorganisaatiossa

Aikaisemmin kaikki työt tulivat esimieheltä, nyt ne tulevat asiakkaalta. Itseohjautuvassa tiimissä työn johtaminen, organisointi ja seuranta ovat siirtyneet työnjohtajalta tiimille. Perinteisessä toiminnassa työnjohtaja on ryhmän keskeisin ihminen. Hänen kauttaan tulevat tieto, tavoitteet, tehtävät ja aikataulut. Hän suunnittelee, organisoi ja jakaa työt sekä valvoo toimintaa. Esimiehen johtamassa tiimissä työnjohtajalla on langat käsissään, kuten edellisessäkin, mutta ryhmässä tehdään jo jonkin verran yhteistyötä. Työparit ja pienryhmät saavat joskus suurempia vastuualueita ja voivat toimia itsenäisemmin. Esimies kuitenkin jatkuvasti valvoo ja antaa ohjeita. Osittain itseohjautuvassa tiimissä itsenäisyys lisääntyy. Esimies saattaa sopia ryhmän kanssa tehtäväkokonaisuuksista, tavoitteista ja aikatauluista. Sen jälkeen ryhmä toimii itsenäisesti. Jatkuva seuranta ei tarvita.

*Itseohjautuva tiimi* ottaa täyden vastuun tiimin tehtävistä. Esimies siirtyy tiimin ulkopuolelle varmistamaan hyvät työolosuhteet ja tarpeelliset tiedot, mutta tehtävä eivät tule esimiehen vaan prosessien kautta.

Tiimeissä kannattaa valita *tiimivetäjä*. Vetäjä osallistuu varsinaisen tiimin työhön. Hän toimii yhdyshenkilönä; tieto kulkee hänen kauttaan tiimiin ja tiimistä. Hän kutsuu palaverit koolle ja myös osallistuu niihin. Esimies toimii tiimin ulkopuolella, mutta voi tulla tiimiin mukaan tarvittaessa.

*Esimiehen, tiimivetäjän ja itse tiimin* välisten tehtävien ja vastuiden jakaminen on usein vaikeaa, koska kaikilla tiimeillä on lukuisia erilaisia muuttujia: eri ala, organisatiokulttuuri, tiimin koko ja vastualue, tekniikka, ammattitaito, luonteet, motivaatiot, asenteet, tarpeet, arvot jne. *Tiimivastaavan ja esimiehen tehtävät selvitetään yhteisissä keskusteluissa, joissa esiin nousevien tilanteiden kautta sovitaan tehtäväjaosta tarkemmin.* Tehtävistä ja vastuusta sopiminen ei saa mennä vallan mittaamiseksi. Esimiehen valta usein vähenee ja tiimin valta lisääntyy; kaikki esimiehet eivät pidä tästä. Ulkopuolinen valmennus ja konsultointi ovat hyviä keinoja, jos johto ei tiedä, miten tällainen muutos tehdään hallitusti ja oikein. (Spiik 1999, 134-136.)

### 2.2.2 Esimiesroolit tiimiorganisaatiossa

*Käskijä* työntää ryhmää määräyksillään. Mitä pidemmälle tiimityöskentely kehittyy, sitä pienemmäksi tämä rooli käy, mutta se ei saa kokonaan hävitä: Käskyttäminen on taito, joka on oltava johtamisen työkaluna, vaikka sitä tarvitsisi vain kerran vuodessa tai ei koskaan. Tiimityöskentely poikkeaa käskyjohtamisesta siten, että pahat (ongelma-) tilanteet käsitellään palaverissa jälkeenpäin ja asiat analysoidaan yhdessä.

*Esimerkki* vetää. Johtaja johtaa omalla persoonallaan ja on esimerkkinä muille. On tilanteita, joissa esimiesten on astuttava eturintamaan näyttämään esimerkkiä ja vahvistamaan ihmisten uskoa tulevaan. Aikaisemmin moni esimies oli ryhmän paras

ammattilainen. Nykymaailmassa erikoistutaan: Esimiehet voivat keskittyä omiin laajempiin tehtäviin kun asiantuntijat on löydetty eri tehtäville. *Jos tiimillä on esimies, joka osaa tehdä kaikki tiimin työt yhtä hyvin kuin tiimin jäsenet, tekee hän todennäköisesti vääriä töitä!* Esimerkkinä oleminen painottuu ajatteluun, asenteisiin, ihmissuhteisiin ja arvoihin, ei enää niinkään ammattitaitoon.

*Valmentaja ja näkijä* – roolissa on kyse ihmisten johtamisesta eli leadershipistä. Esimiehen tulee olla ryhmän keskellä vaikuttamassa tiimin ajatuksiin, asenteisiin ja arvoihin. Tämä rooli kuuluu myös tiimivetäjälle, kuten esimerkin antaminen. Valmentajaroolia käytetään tarvittaessa ja se edellyttää kykyä kommunikoida avoimesti ihmisten kanssa. Kuuntelemisen taito on yhtä tärkeä kuin puhuminen. Positiivinen ja kannustava ote tuottaa parempia tuloksia kuin tiukka asialinja. Näkijä –roolissa esimies saa ihmiset visioillaan ja tulevaisuuden mielikuvilla innostumaan. (Spiik 1999, 139-143.)

### 2.2.3 Tiimin itseohjautuvuus

Organisaatiolla pitää olla päämäärä ja sen on luotava puitteet ja asettaa reunaehdot sekä pelisääntöjä, joiden mukaan tiimi toimii. Tiimit tekevät siis vastuualueeseensa liittyvät tehtävät itseohjautuvasti pelisääntöjen rajoissa. Hyvä tiimi toimii kuin pieni yritys. Itseohjautuvuutta varten tiimi tarvitsee riittävät resurssit (fyysiset ja henkiset).

Tiimin tulee määritellä sisäinen työnjako. Se organisoituu järkeväksi kokonaisuudeksi, jossa tiimin resursseja käytetään oikealla ja tehokkaalla tavalla. Päätöksenteon pitää olla selvä jokaiselle. Tuloksellinen itseohjautuvuus edellyttää myös, että jäsenet

ovat sitoutuneet tiimin tavoitteisiin ja tehtäviin. Yhteistyön tulee olla saumatonta ja vuorovaikutuksen avointa. (Spiik 1999, 148.)

#### **2.2.4 Tiimien välinen yhteistyö**

Esimiehen tehtävä on järjestää tiimien välisiä palavereita ja selvittää kokonaisuuden tarpeita. Esimiehen tehtävä on myös sopia, miten tiimipalavereiden muistiot jaetaan organisaatiossa. Miten oikea tieto saadaan kulkemaan mahdollisimman kitkattomasti oikeaan paikkaan ja oikeaan aikaan? (Spiik 1999, 149.)

Tiimien välisen yhteistyön merkitystä ei sovi unohtaa. Tämän tutkimuksen tuloksissa käsitellään tiimejä ja myös tiimien välinen yhteistyö ja sen merkitys nousee esiin. Jos tiimien välisessä tiedonkulussa on heikkoutta, esimiehen on puututtava asiaan. Kuten Spiik (1999) edellisessä kappaleessa ilmaisee, on esimiehen tehtävä järjestää tiimien välisiä palavereita ja huolehtia tiedonkulun toimimisesta.

Seuraavassa luvussa käyn läpi jaetun johtajuuden maailmaa esitellen, mitä jaettu johtajuus käytännössä tarkoittaa, hieman erilaisia näkökulmia aiheeseen sekä jaettua johtajuutta koulumaailmassa.

### 3 JAETTU JOHTAJUUS ORGANISAATIOSSA

Tässä luvussa syvennyttään jaetun johtajuuden ajattelumalliin – mitä se oikeastaan tarkoittaa. Tarkastelen jaettua johtajuutta eri näkökulmista ja hieman myös sitä, mitä se tarkemmin ottaen tarkoittaa koulumaailmassa.

#### 3.1 Jaetun johtajuuden maailma

Useat toimialat muuntuvat asiantuntija-aloiksi ja muutos vaikuttaa johtajuuteen siten, että moninaisuuden lisääntyessä yhdellä yksilöllä ei ole välttämättä kaikkea tarvittavaa tietoa eikä kaikkia tarvittavia taitoja, kykyjä ja suhdeverkostoja, joita tarvitaan johtamistyössä. (Ropo ym. 2005, 18-19.)

Vuorovaikutussysteemien tehokkuus ei riipu yksittäisistä sankarijohtajista, vaan johtamiskäytännöt ovat sisäänrakennettuja vuorovaikutussysteemejä organisaation eri tasoilla. Jälkiheroistisen (post-heroic) ja jaettu johtajuuden (shared leadership) tieteellisten lähestymistapojen mukaan johtaminen on suhteellinen prosessi, eri tasoilla esiintyvä jaettu tai hajautettu ilmiö, joka on riippuvainen sosiaalisista vuorovaikutusprosesseista ja vuorovaikutusverkkojen vaikutuksista (Fletcher & Käufer 2003). (Ropo ym. 2005, 19.)

##### 3.1.1 Jaettu johtajuus käytännössä

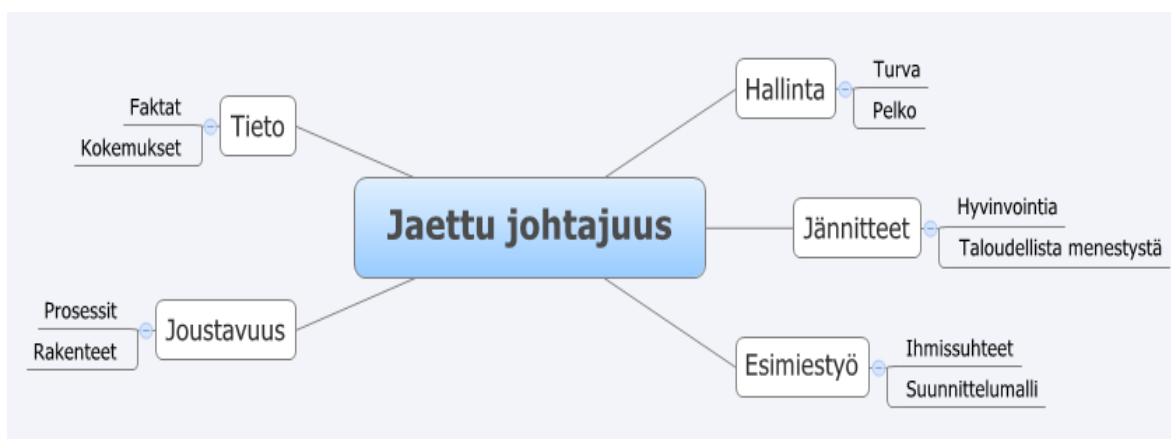
Jaettu johtajuus voi tarkoittaa kahta eri asiaa. Se voi olla johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista; ikään kuin johtajuuden kokonaisuus jaettaisiin osiin. Esimerkke-

jä johtamisen osista ovat tiimien rakentaminen, joustavuuden ja innovatiivisuuden lisääminen ja alaisten kannustaminen ja motivointi. Johtamisen kokonaisuuden osittamisessa perustavoite on johtamistehtävien osittamisessa ja siirtämisessä delegoinnin ja organisoinnin avulla.

Toinen jaetun johtajuuden suunta on yhteiseksi tekemisen prosessi. Tehtävien ja vastuiden jakamisen myötä ihminen kohdataan kehollisena ja historiallisena persoonana; ihanteet, arvot, sukupuoli, luottamus, vallanhalu ja aikakäsitys tulevat prosessiin mukaan. Tässä tavoitellaan johtajuuden jakamista. Yhteiseksi tekeminen tarkoittaa kokemuksien ja ajatuksien vaihtamista eli kuunnellaan ja kerrotaan siitä, minkälaisia itsellä ja muilla on arjen tapahtumien suhteen. (Ropo ym. 2005, 19-20.)

Yhteistä näillä kahdella ajattelutavalla on, että johtajuuden lähtökohtana ei ole tarve tietää enemmän tai paremmin tai kokonaisvaltaisemmin, vaan oleellista on halu neuvotella ja laittaa itsensä likoon persoonana. Jaettu johtajuus tapahtuu vuorovaikutuksessa johtajaan itseensä ja johtamiseen liittyvissä suhteissa. (Ropo ym. 2005, 20.)

KUVIO 1. Jaetun johtajuuden särmät (Ropo ym. 2005, 21)





Yllä olevassa kuviossa on asioita, joita jaetussa johtajuudessa jaetaan ja aiheuttavat särmiä johtamisen arkeen. Samanaikaisesti vaikuttavia voimia ovat esimerkiksi hierarkiat ja hallinta sekä yhdessä tekeminen ja yhteisöllisyys. Hallinnalla haetaan samalla turvaa ja vähennetään pelkoa. *Jaetulla johtajuudella pyritään sekä ihmisten hyvinvointiin että organisaation taloudelliseen menestykseen.* Jaettu johtajuus soveltuu tilanteisiin, joissa on tarve rakentaa monimuotoinen organisaatio, toimia menestyksekkäästi erilaisten jännitteiden ristipaineessa, tunnistaa johtamiseen kietoutuvia erilaisia arvoja ja hyväksyä yhteistoiminnan ristiriitoja ja särmiä. (Ropo ym. 2005, 21-22.)

Jaettu johtajuus on ihmisten kokoista; moniäänisyyden, epätietoisuuden ja epätäydellisuuden kanssa elämistä. Se on ihmisten kohtaamisen koetinkivi. Tulevaisuuden johtaminen ei lupaa harmoniaa, vaan myös särmiä työpaikoille. Perinteisen johtajuuden on annettava tilaa jaetulle johtajuudelle. Jaettu johtajuus kohdistuu myös fyysisiin tiloihin; johtamisen haasteena onkin, miten tukea jakamisen ja yhteiseksi tekemisen prosesseja olemassa olevissa tiloissa ja kommunikointiteknologian avulla. (Ropo ym. 2005, 31-32.)

#### Jaettu johtajuus

- on läsnäoloa, ei niskaan hengittämistä
- on visioiden luomista kuunnellen muita
- on kontrolloimista luottamuksen ja arvostuksen tuella
- jakaa tietoa ja arvostusta ja samalla tunnistaa tilanteiden herkkyyden ja valtapelien mahdollisuudet
- on ihmisten mukaan ottamista
- on nöyryyttä, mutta ei nöyristelyä
- kiteytyy sanoihin ”Tiedä oma tilasi, anna arvo toisellekin”.
- sallii oman ajattelun

- on asioista puhumista, kuuntelemista ja ideoiden kehittelyä yhdessä
- vaatii henkistä ja fyysistä läsnäoloa

(Ropo ym. 2005, 32.)

Jaettu johtajuus edellyttää tiedon siirtämistä ja jakamista. Ihmisillä on tietoa paljon enemmän kuin he itse oivaltavat. Tieto on käsitys tai rakennelma todellisuudesta, ei niinkään yleinen totuus. Tiedon luominen ei ole siksi ainoastaan faktojen kasaamista vaan yksilöllinen ja inhimillinen prosessi, jota on vaikea eritellä ja matkia. Prosessi sisältää myös uskomuksia ja tunteita ja tieto voi olla myös ruumiillisesti hankittua. (Ropo ym. 2005, 86-87.)

Avoimuus ja luottamus siihen, että virheiden teko on sallittua ja ettei jaettu oppia käytetä jakajaa vastaan, ovat osa jaetun johtajuuden käytäntöä. Virheistä usein tulee parhaat oivallukset. Tiedon levittämisen esteinä on esimerkiksi organisaation yhteisen sanaston puuttuminen, ajattelumallien ja toimintatapojen vakiinnuttaminen, rakenteelliset ja viralliset prosessit sekä ilmiöiden ja ongelmien analysoimattomuus (von Krogh 1998). Johtamisen haasteena on tunnistaa uusi hyödyllinen idea ja kyky tulkita ja ymmärtää organisaation tietokäsitys, jonka varassa tieto luokitellaan oikeaksi ja vääräksi. (Ropo ym. 2005, 87-88.)

Tietoa on monissa paikoissa. Hiljainen tieto on vanhojen ja nykyisten työntekijöiden mielessä ja muistissa. Sanoitettu tieto säilyy kirjoissa ja dokumenteissa, paperilla, tietokannoissa ja ohjekirjoissa. Tietämyksen johtamisessa kiinnostuksen kohteena on näiden kahden tiedon yhteen nivoutuminen. Tieto syntyy ihmisten välisenä kanssakäymisenä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tieto voidaan kuvata asioina, joita voidaan tunnistaa, järjestellä, kerätä ja siirtää; tällöin tieto on tavaroihin verrattavaa

eli sitä voidaan omistaa ja säilyttää. Tietämyksen johtamisessa keskeistä on tiedon jakamisen, luominen, oppiminen ja viestiminen. Jaetun johtajuuden käytännöillä voidaan luoda tietoa aikaansaava ja sitä prosessoiva ympäristö. (Ropo ym. 2005, 88-89.)

Tietoa voidaan jakaa siirtämällä henkilöitä toisiin tehtäviin, järjestämällä valmennus- ja koulutustapahtumia ja ohjelmia. Tiedon jakamista on myös viestintä ja tarkkailu. Tiedonsiirtoteknologiaa käytettäessä siirretään tietoa. Tietoa siirretään rutiineissa ja niiden omaksumisessa, keksintöjen patentoinnissa, julkaisujen, esitysten ja vuorovaikutustilanteiden yhteydessä. (Ropo ym. 2005, 89.)

### **3.1.2 Pelko kehittymisen esteenä**

Pelolla johdettu yritys ei kehity. Pelkoa voi olla työntekijöissä, johtajissa, työryhmissä tai osastoissa ja se liittyy useimmiten ihmisten välisiin suhteisiin. Pelko siirtyy toimintatapoihin ja johtamiskäytäntöihin. Pelko ei välttämättä liity esimieheen tai henkilöön. Se voi olla kulttuurinen jäsennys, jonka varassa toimitaan ja tehdään valintoja ja päätöksiä. Tällöin pelolla ei ole selkeää kohdetta tai välittäjää vaan pelko on tapa suhtautua tuleviin tilanteisiin ja haasteisiin. Pelko on merkittävin oppimisen este, joka voi vaikuttaa estäen yritystoiminnan kehittymisen. Pelolla johdettu yritys taantuu, koska kehittyminen edellyttää, että työntekijät jakavat ja vaihtavat tietämystään ja siten luovat yhdessä uutta tietoa. Uuden tiedon luominen taas on välttämätöntä yrityksen kehittymiselle ja menestymiselle. (Ropo ym. 2005, 90-91.)

Oman havainnointini perusteella voin todeta, että Kannuksen yksikössä pelko aiheuttaa usein muutosvastarintaa. Esimerkiksi isot organisaatiomuutokset saattavat aiheuttaa negatiivissävyytteistä keskustelua ja usein vain siitä syystä, että uutta asiaa ei

vielä tunneta tai tiedosteta tarpeeksi hyvin (esim. uudet lähiesimiehet). Tällaisen turhaan pelkoon johto voi vaikuttaa lisäämällä tiedottamista ja ottamalla henkilöstö hyvin mukaan erilaisiin toiminnan suunnittelutilanteisiin. Otin tämän pelkoasian mukaan viitekehykseen, koska tästä yksikön johto voi saada hyviä neuvoja esimerkiksi muutosjohtamiseen muutoksen ollessa käynnissä.

Pelko liittyy myös tietämättömyyteen. Tietäminen ja osaaminen tuovat varmuutta, kun taas niiden puute epävarmuutta. Tiedon jakamattomuus ja asioiden salailu voivat johtua peloista. Esimerkiksi kontrolliin ja sanktioihin pelko on sisäänrakennettua, siksi jaetulla johtajuudella voidaan oleellisesti vähentää pelkoja organisaatiossa. Toisaalta pelko johtajuuden eli kontrollin menettämisestä on ehkä suurin este jaetun johtajuuden käytäntöjen omaksumiselle. (Ropo ym. 2005, 95.)

Rutiinien muutokset pelottavat työntekijöitä ja muutosvastarintaa ilmenee aina. Pelätään, ettei pystytä oppimaan uutta yhtä nopeasti kuin muut ja halutaan hallita elämää, varsinkin silloin kun uhka hallinnan menettämisestä nousee esille. Kun asiat ovat tuttuja, pysyy turvallisuudentunne. Mutta kun työkaverit muuttuvat, syntyy pelon tunne. Täytyy luoda uusi suhdeverkosto ja löydettävä oma paikkansa. Muutoksiin liittyvä tiedon puute lisää turvattomuuden tunnetta. Ylimmän johdon on jaetusta johtajuudesta huolimatta otettava vastuu tulevaisuuden suunnasta. Vaikka tietoa muutoksista jaettaisiin hyvin, pelon aiheena ovat suuret strategiset linjaukset (esimerkiksi jonkun yksittäisen yksikön lakkauttaminen). Vastuu pelon ilmapiiriin ajautumisesta on sekä johtajilla että organisaation eri tasoilla työskentelevällä henkilöstöllä. Kaikki siis vaikuttavat omalla toiminnallaan vallitsevaan ilmapiiriin. (Ropo ym. 2005, 96-97.)

Hierarkioiden madaltuminen on yksi jaetun johtajuuden teesi. Hierarkkisten toimintamallien ja johtamiskäsitysten kyseenalaistaminen ja niistä poisoppiminen liittyy kehitystrendiin, jossa pyritään luomaan sellaisia asiantuntijaorganisaatioiden menestymiselle tunnistettuja johtamistapoja, joissa teollisen aikakauden mekanistiset toiminta- ja ajattelutavat voisivat korvautua vuorovaikutteisemmilla ja osallistavammilla ajattelutavoilla. Yksilön pelko voi johtaa stressiin ja uupumiseen. Pelolla johtaminen tuottaa stressiä, joka taas on tuottamatonta ja haitallista organisaation tuloksen ja yksilön kehityksen kannalta. Pelkoa käsitellään turhan usein yksilökysymyksenä. Stressi ja uupumus vaikuttavat myös ihmisten välisiin vuorovaikutuksiin. (Ropo ym. 2005, 98-99.)

### **3.1.3 Jaetun johtajuuden haaste**

Jaetun johtajuuden haaste on ymmärtää ihmisen toiminnan ydin ja pohtia liiketoimintaa sen mukaisesti. Ihminen ei ole vain osa koneistoa vaan kokemusten kautta elävä olento, jolla on myös historiansa. Tunteita, sukupuolta, historiaa tai arvoja ei voi jättää kotiin, kun astutaan työympäristöön. Organisaatio voi kehittyä, kun huomioon otetaan inhimillisyys ja tehdään asioita yhteiseksi. Jaetaan tehtäviä, vastuuta, tietoa, tietämättömyyttä, kokemusta, arvostusta ja luottamusta. Tiedon jakamisen ei ole siis vain asiatiedon jakamista! Kenelläkään ei ole hallussa kaikkea tietoa vaan tiedon jakamisen ja sen luova jalostaminen ovat olennaisia osaamisalueita.

Johtamisen taitoa on toimintaprosessien tunnistaminen ja ihmisten välisten prosessien ymmärtäminen. Haasteena on saada käyttöön kaikki se tieto, mitä ihmiset eivät edes oivalla omaavansa. Johdon tehtävä on pitää ihmisten puolta liiketoiminnan menestymisen nimissä. Tulevaisuuden ennakkoinnissa tärkeää on toisin ajattelemisen

taito, koska usein on vaikea uskoa uusiin näkemyksiin, kun ne rikkovat totuttuja ajattelumalleja. Johdon tehtävä on tunnistaa pelon prosesseja myös yhdessä tekemisen prosesseissa, jotta mahdollisuudet kehittymiseen aukeaisivat; totutusta luopumisen ja aikaisemman yhdistämisen kautta. (Ropo ym. 2005, 99-110)

Jaetun johtajuuden arki on moniulotteista. Sitä kuvaa hyvin Ropo ym. (2005) esittämä kuvio, jossa jaetun johtajuuden arki esitetään siten, että ”jaetaan”:

- Tunteet ja kokemukset
- Sukupuolistavat käytännöt
- Kuuntelu
- Paikka ja tila
- Kieli ja merkitykset.

Työpaikan fyysisellä ympäristöllä ja työhön liittyvillä materiaalisilla elementeillä on merkitystä jaetussa johtajuudessa. Ne luovat käytäntöjä ja niiden avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät ymmärtävät yrityksen olemassaolon tarkoituksen, oman tehtävänsä ja roolinsa. Ulkoisilla, yleensä pinnallisiksi tulkituilla ratkaisuilla (logot, arkkitehtuuri, värimaailma yms.) on todettu olevan syvälinen vaikutus siihen, millaiseksi johtaminen koetaan, millaisia odotuksia työhön kohdistuu ja miten itse suhtautuu kollegoihin ja työtovereihin. Ne luovat todellisuuksia ja antavat arjen merkityksiä ja vaikuttavat siten organisaation käytännön toimintaan ja johtamistyön arkeen. (Ropo ym. 2005, 107-108.)

Työ- ja toimistotilat kannustavat palavereihin, kahvitteluun, lukemiseen tai kirjoittamiseen. Ahtaat tilat pakottavat kohtaamiseen ja keskusteluun ja ne lisäävät siten vuorovaikutusta ja luovat yhteisöllisyyden tunnetta ihmisten välillä. Yhdessä tekeminen tapahtuu jaetussa tilassa. Jaetun johtajuuden käytännön johtamisessa tärkeää on se,

kuinka erilaiset fyysiset ympäristöt arvottavat ihmisiä ja organisaation jäseniä. Fyysinen ympäristö mahdollistaa erilaisten ihmisten osallistumisen toimintaan ja vaikuttaa siihen, miten vuorovaikutus mahdollistuu tai hankaloituu. (Ropo ym. 2005, 110-111.)

Jaettu johtajuus on myös strategiaprosessin jakamista. Joustavassa organisaatiossa strategiset päämäärät – vauraus, hyvinvointi ja menestys – syntyvät siitä, että organisaation toimintaan kytkeytyvien monien eri tahojen tavoitteet toteutuvat parhaalla mahdollisella tavalla. Strategiatyössä mukana olevien täytyy tietää, mihin osallistuminen johtaa ja mitä siitä seuraa ja osallistujat voivat kokea onnistumista yhdessä tekemisen prosessissa. Johdon tulee asettaa tärkeät liiketoimintakäsitteet, kuten asiakkuus, tulevaisuuden suunta ja laatu, keskusteltavaksi organisaatiossa. Vuoropuhelun kautta pitäisi ilmetä, missä kukin näkee organisaation uudistumisen lähteet. Tarvitaan kykyä edistää ka johtaa innostavaa vuoropuhelua organisaatiossa. Ei ole yhdentekevää, millaisella kielellä jaettua johtajuutta toteutetaan. Liian käsitteelliset termit ja kaukaiset tavoitteet voivat luoda illuusion, että aikaa on liian vähän ja suunnastamisesta tulee mahdoton tehtävä. Oleellista on kehittää sellaisia strategisen johtamisen kielenkäytäntöjä, jotka kutsuvat ja houkuttelevat vuoropuheluun, sallivat osallistumisen ja antavat tilaa tietämättömyydelle ja uusien ajatusten kuulemiselle. (Ropo ym. 2005, 121-123.)

”Jos soittaa itse liian kovaa, ei kuule muiden soittoa. Jos taas soittaa liian hiljaa, ei kuule omaa soittoaan. Jos soittamisessa on teknisiä ongelmia, on helpompi soittaa kovaa kuin hiljaa”. Tämä sitaatti kuvaa sitä, kuinka kuunteleminen on yksi vallankäytön elementtejä. Kuunteleminen on tärkeää myös hiljaisen tiedon esiin nostamisessa. Kuunteleminen mahdollistaa sen oivaltamisen, että kaikki tarvittava osaaminen ja viisaus on jo organisaatiossa ja löydettävissä. Johtajan pitää luottaa siihen, että

työntekijät osaavat asiansa ja kaikki tarvittava tieto löytyy jo yrityksen sisältä. (Ropo ym. 2005, 127-128.)

Tunteiden jakaminen on myös osa johtamisen jakamista. Mitä luovempaa toiminta on, sitä enemmän tunteet ja intuitio vaikuttavat siihen. Tunne ohjaa moraalisia päätöksiä oikeasta ja väärästä. Luovissa organisaatioissa erityisesti johtajan on hyvä kyetä jakamaan ja antamaan itsestään jotakin. Avautuminen ja jakaminen merkitsee halua saavuttaa luottamuksen tunne ja samalla laitetaan itsensä likoon: toisen tilanteen ymmärtämiseen tarvitaan eläytymiskykyä ja halua tämäntapaiseen ymmärtämiseen. Ihmiset tunnistavat herkästi epäaitouden, kun johto haluaa esimerkiksi juuri kyseisen tunnetilan. Ristiriita puheen sisällössä ja henkilön elekielessä on hämmentävää ja myös manipulointi havaitaan herkästi. (Ropo ym. 2005, 13-131.)

”Jaettuun johtajuuteen pyrkiminen ja sen oppiminen eivät ole ainoastaan johtajan asia. Jaettu johtajuus houkuttelee jokaisen osallisen vastuunottoon yli oman työtehtävänsä. Jaettu johtajuus on valtaistamista, jossa yhteistyön syvyys ja luottamuksellisuus tulevat jatkuvasti hiljaisesti neuvotelluiksi. Tällaista toimintatapaa ei voi määrätä, eikä siitä voi paperilla sopia. Osallistujien on uskottava asiaansa ja luotettava toisiinsa, jolloin toimintatapa alkaa kasvaa itsestään. Se vaatii riskinottokykyä” (Ropo ym. 2005, 136.)

Jaetun johtajuuden maailman voisi kiteyttää näihin lauseisiin:

- Johtajan tehtävä on saada oman väen viisaus houkuteltua esille
- Vuorovaikutustaidot, erityisesti kuuntelu ovat avainasemassa
- Jaetun johtajuuden tarve syntyy muuttuvien organisaatiokäytäntöjen muutospaineesta
- Liiketoiminta on monimutkaista, asiantuntijuus eriytyy usealle henkilölle



- Monenlaista asiantuntijuutta yhdistetään
- Hierarkkisen johtajuuden tilalle jaettua johtajuutta
- Edellytyksiä ovat joustava organisaatio, kyky ja halu elää erilaisten jännitteiden kanssa, johtamiseen liittyvien arvojen tunnistaminen ja ristiriitojen hyväksyminen ja salliminen
- Tiedonjakamisen haaste
- Yhteiseksi tekemisen merkitys
- Inhimillisyyden huomioiminen
- Esteenä voi olla vahva vallankäyttö ja pelon ilmapiiri
- Johdon halu neuvotella, heittäytyä prosessiin ja laittaa itsensä likoon persoonana – ei niinkään tarve tietää enemmän tai paremmin
- Fyysisten tilojen vaikutus
- Avoimuus & luottamus
- Toisin ajattelemisen taidon merkitys, muutosvastarinnan pienentäminen
- Vuoropuhelua, jossa ihmiset ovat sukupuolineen, persoonallisine kokemuksiineen ja taustoineen
- Uskallus lähteä yhteisiin prosesseihin ilman, että voi tietää hallitsevansa lopputuloksen

(Ropo ym. 2005, 157-164.)

### **3.1.4 Yhteisöllisyyden merkitys**

Mäkisalo-Ropponen (2007) pohtii erilaisia teemoja tarinoiden kautta teoksessaan *Tarinat työn tukena*. Yhteisöllisyyden tarinat ja yksintyöskentelyn tarinat – otsake sopii tämän työn aiheeseen. Yhteisöllisyys tarkoittaa vuorovaikutusta työyhteisössä. Se

edellyttää, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä. Yhteisöllisyys ei ole välttämättä näkyvää ja kuuluvaan vaan voi olla äänetöntä työpaikan henkeä, yhteen hiileen puhaltamista, yhteistä säveltä tai fiilistä. Se voi myös olla kielteistä tai myönteistä.

Nostan tässä kohtaa esiin hieman teoriaa työyhteisön kielteisyydestä, koska uskon, että Kannuksen yksikön kohdalla voidaan lähiesimiesnimityksillä ja tiimiytymisellä ratkaista joitakin yhteisön ongelmia. Työyhteisön kielteisyys ja lähinnä sen vahingoittumisen näkee seuraavista seikoista:

- Työnkuvat eivät ole selkeitä eivätkä kaikkien tiedossa. Työyhteisössä on paljon määräaikaista työvoimaa ja sijaisia
- Työyhteisön pelisäännöt ovat epäselviä ja niitä muutellaan tilanteen mukaan.
- Vallankäytössä on epämääräisyyttä ja hämäryyttä. Jos on kyse julkisyhteisöstä, on luottamusmiesorganisaation ja virkamiesorganisaation välisessä vuorovaikutuksessa runsaasti puutteita ja jännitteitä.
- Organisaatiossa saattaa olla persoonallisuudeltaan pahasti häiriintyneitä työntekijöitä merkittävässä ja strategisesti tärkeissä paikoissa.
- Ongelmia vähätellään ja niitä myös tietoisesti peitellään niiltä, jotka ovat päävastuussa.
- Työyhteisön kielenkäyttö on huolimaton, jopa valheellista
- Tiedonkulku työyhteisössä on keskitetty johdon käsiin. Informaatio on valikoivaa, eivätkä kaikki saa tarvitsemaansa tietoa.
- Koska tiedonkulussa on puutteita, huhuja kiertää ja tieto muuttuu matkalla. Yhteisissä palaverissa vain harvat puhuvat, ja pääosa työntekijöistä on vain hiljaa.
- Työyhteisö viestittää ulospäin, että kaikki on hyvin. Työyhteisö on tarkka siitä, ettei mitään negatiivista tietoa päästetä ulospäin.
- Työpaikan ongelmille etsitään syyllisiä. Työpaikkakiusaamista esiintyy.

(Mäkisalo-Ropponen 2007, 191-192.)

Näitä edellä mainittuja ongelmakohtia voidaan varmasti karsia lähiesimiesten nimeämisen sekä tiimiytymisen avulla. Lista voisi olla Kannuksen yksikössä ohjenuorana nimenomaan tyypillisten ongelmien välttämiseksi ja huomioon otettaviksi tekijöiksi uusille esimiehille ja tiimeille.

Yhteisöllisyydellä voidaan karsia edellä mainittuja kohtia. Yhteisöllisyys edellyttää turvallisuuden tunteen kokemista työyhteisössä; sitä voidaan lisätä monin eri tavoin. Niitä voivat olla esimerkiksi saunaillat tai vastaavat, jossa voidaan olla irti työrooleista ja tehdä yhdessä jotain, ryhmän olemassaolon tarkoituksen ja tavoitteiden sisäistäminen, yhteisten pelisääntöjen laatiminen (toimintaan ja vuorovaikutukseen), myönteisen palautteen käytön tietoinen lisääminen, kannustetaan ja rohkaistaan ryhmän hiljaisia tuomaan esiin mielipiteitään, ei vähätellä tai mitätöidä kenenkään mielipiteitä, tunteita, tarpeita, unelmia tai luovuutta, opetellaan kuuntelemaan toinen toisiaan, ilmaistaan selkeästi myös kielteiset tunteet, mutta ei loukata toisia, ollaan reilusti ja edessäpäin eri mieltä, nostetaan esille ryhmän onnistumiset, sekä ajatus siitä, että jokainen onnistunut ja päätöksiin asti viety ongelmien käsittelytilanne vie eteenpäin ryhmän turvallisuutta ja samalla myös yhteisöllisyyttä. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 193.)

Kannuksen yksikössä lähiesimiesten nimeämisellä toivotaan saavutettavan entistä toimivampaa kokonaisuutta; joustavaa johtajuutta ja tavoitteellista organisaation toimintaa. Yhtenä päätavoitteena on terve ja hyvinvoiva yhteisö, joka puhalttaa yhteen hiileen ja kulkee samaan suuntaan. Tiimien perustaminen edesauttaa ajatusta ainakin siten, että jokainen henkilö kuuluu selvästi johonkin pienempään ryhmään, jos on vaikeampi nähdä itseä tärkeänä osana koko organisaatiossa.

Mäkisalo-Ropponen (2007) kertoo teoksessaan ”Yhdessä onnistumme” juuri tästä aiheesta. Hän kirjoittaa, että työyhteisön terveyden ja hyvinvoinnin kehittäminen on tärkeää sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Terveen työyhteisön tunnuspiirteinä hän pitää näitä tekijöitä:

1. Avoin keskustelukulttuuri.
2. Yhteisöllisyyden jatkuva rakentaminen ja vahvistaminen. Yhteisöllisyyttä voidaan kuvata esim. yhteen hiileen puhaltamisena (kuten aiemmin esitetty).
3. Toiminnan perustana ovat yhdessä sovitut ja keskustellut työtä ohjaavat arvot ja periaatteet
4. Myönteistä erilaisuutta arvostetaan ja jalostetaan.
5. Toiminnan perustaksi on rakennettu yhteisiä päämääriä, tavoitteita ja pelisääntöjä.
6. Yhteisiin tavoitteisiin on sitouduttu.
7. Työyhteisössä hankitaan säännöllistä palautetta toiminnasta ja palautteesta opitaan rakentavassa hengessä.
8. Jokainen työyhteisön jäsen voi olla oma itsensä ja luottaa työtovereiden ja erityisesti johtajien tukeen.
9. Työn kehittäminen ymmärretään osaksi oman työn tekemistä.
10. Muutos koetaan mahdollisuudeksi, ei uhaksi.

Jos nämä edellä mainitut asiat toteutuvat, silloin työn ja ympäristön riskit hallitaan ja huolehditaan työntekijöiden hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Erityisesti yhteisöllisyyden merkitys korostuu Kannuksen yksikössä, kun puhutaan tiimien toiminnasta. Tiimien tulee toimia yhteisten pelisääntöjen mukaisesti tiimin sisällä, mutta sama pätee myös tiimistä ulospäin: toisten tiimien kanssa ja koko organisaation tavoitteiden saavuttamisen on oltava päämääränä. Kymmenes kohta eli ”muutos koetaan mahdol-

lisuudeksi, ei uhaksi” on ajankohtainen, kun isoja rakenteellisia muutoksia on meillä – kaikkien muiden pienempien muutosten lisäksi. Se on erittäin haasteellinen kohta. Kaikki asiat vaativat sulattelua ja tässä kohtaa nostaisin taas esiin johdon toiminnan merkityksen. Yhteisöllisyyden tunne riippuu jokaisesta yksittäisestä henkilöstä, mutta johdolla voi olla avaimet käsissään sen nostattamiseksi.

### 3.1.5 Johtajuus ja alaissuhteet

Uusi organisaatorakenne pakottaa pohtimaan myös esimies-alaissuhteita Kannuksen yksikössä. Erityisesti lähiesimiehet joutuvat uudessa asemassaan pohtimaan omaa rooliaan. Ristikangas (2008) kiteyttää mielestäni hyvin sen, mitä esimieheltä odotetaan ja vastaavasti, mitä alaiselta odotetaan. Johtajuus on mitä suurimmassa määrin joukkuepeliä, systeemistä vuorovaikutusta useiden osapuolten välillä. Johtajuus on vain harvoin pelkkä yksilön ominaisuus. Esimies onnistuu, jos hänen johdettavansa antavat hänen onnistua. Alais- ja yhteistyötaidoilla on esimiesroolin lisäksi merkitystä:

- Esimiehellä ja asiantuntijalla on käytännössä aina myös alaisten rooli. Hän on enemmän tai vähemmän seuraajan roolissa.
- Alaisella on aina myös vastarooli. Johdettavan toiminta vaikuttaa esimieheen ja päinvastoin.

Johdettavana olemista on monenlaista. Sitäkin voi tarkastella psyykkisten roolien avulla. (Ristikangas ym. 2008, 227-228)

Esimiehet ovat puun ja kuoren välissä: Johto vaatii heiltä organisaation edun mukais- ta otetta. Alaiset puolestaan odottavat esimiehen taistelevan heidän oikeuksiensa

puolesta, jakavan tietoa tasapuolisesti, olevan kannustava keskustelukumppani ja niin edelleen. Alla olevassa taulukossa esitän Ristikankaan ym. (2008) listauksen sitä, mitä alaisilta odotetaan ja mitä alaiset odottavat esimiehiltä.

TAULUKKO 2. Odotukset alaisilta ja esimiehiltä

Alaisilta odotetaan	Alaiset odottavat esimiehiltään
tehtävien hoitamista sovitulla tavalla	taloudellista korvausta
tietoa	tietoa
reilua työtoveruutta työyhteisössä	tukea
hyvää käytöstä	tasapuolista kohtelua
sitoutumista	arvostusta
itsenäistä ajattelua	reiluutta
rakentavaa panosta organisaation yhteisiin asioihin	turvallisuutta
joustavuutta, uusia työrooleja	luottamusta
”oikeita asenteita”	mahdollisuuksia oppimiseen
lojaalisuutta	joustavuutta
itsensä kehittämistä	hyvää käytöstä
epäkohtiin tarttumista	kohtuullista työmäärää
usein myös työtä virallisen työajan ulkopuolella	

Johtajuuteen ja alaissuhteisiin voi vaikuttaa suuresti myös se, miten johtaja tai esimies on perehdytetty tehtäväänsä. Kuten tässä työssä tullaan huomaamaan, Kannuksen yksikön lähiesimiesten osalta tehtäväkohtainen perehdytys on jäänyt melko vähäi-

seksi ja perehdytyksen merkitystä ei sovi unohtaa. Siksi otan tähän väliin Ristikankaan (2008) esityksen siitä, kuinka esimiestehtävään perehdytetään.

Perehdyttämisen parhaita käytäntöjä ovat Ristikankaan ym. mukaan

1. Esimiehen oma esimies käy huolellisen peruskeskustelun uuden alaisesimiehensä kanssa. Keskustelussa käydään läpi tehtävät, sovitaan kommunikaatiotavoista ja yhteistyön pelisäännöistä ja luodaan pohja tulevalle yhteistyölle. Tähän varataan aikaa! Kyseessä on tärkein uuden esimiehen perehdytyksen tärkein tilanne.
2. Uusia esimiehiä varten on valmis perehdytysohjelma, jonka jokainen vastaalkaja käy läpi. Ohjelmassa käydään läpi talon toimintatapoja, esimiestyön juridisia vastuita ja arjen johtamisen periaatteita.
3. Uusi esimies saa tuekseen kokeneemman konkarin, mentorin tai vertaistukihenkilön, jonka kanssa hän pitää säännöllistä yhteyttä puolen vuoden ajan.
4. Talon uusille esimiehille järjestetään laajahko (5-10 päivää) perehdytyskoulutus, johon kootaan ryhmä uusia aloittajia.
5. Esimies saa tuekseen ulkoisen sparraajan, coachin tai työnohjaajan.
6. Jokainen kohta eläkkeelle siirtyvä (viimeistään vuosi ennen eläköitymistä) jättäytyy pois johtotehtävistä tarkoituksena tukea uutta tulokasta tämän uusiin tehtäviin.

(Ristikangas ym. 2008, 214.)

### **3.2 Jaetun johtajuuden ajatuksia eri näkökulmista**

Karkulehto ja Viita (2006) kertovat siitä, millainen muutos yhteiskunnassa on jaetun johtajuuden taustalla. Rost kuvaa teoksessaan *Leadership for the Twenty-First Centu-*

ry (1993) yhteiskunnallis-taloudellista paradigmanmuutosta, jossa teollisesta viitekehystä on siirrytty jälkiteollisuuteen. Teollisen viitekehysten toimintakulttuuriin kuuluvat esimerkiksi johtamisen pitäminen hierarkkisena tehtävänä, tavoitteiden saavuttamista painottava ajattelu, johtajaan keskittyvä yksilöllisyyden korostaminen sekä kulttuurin maskuliinisuus.

Jälkiteolliselle yhteiskunnalle ominaisia piirteitä ovat Sydämaanlakan (2004) mukaan kokonaisvaltainen ihmiskäsitys, jaettu johtajuus, arvojohtaminen, dynaamiset organisaatiot, yhteisöllisyys sekä monipuolinen ja älykäs ajattelu. Älykkyydellä tarkoitetaan tässä kykyä käyttää ja yhdistellä erilaisia osaamisen alueita, kun ratkaistaan ongelmia ja toimitaan muuttuvissa ja dynaamisissa ympäristöissä.

Vilenius (2004) puhuu taas verkostoyhteiskunnasta, jossa kulttuuri yhdenmukaistuu ja tehokkuus korostuu. Siihen ovat vaikuttaneet kulttuurien moninaisuus, kansainvälistyminen, inhimillinen pääoma ja voimavarat ja kulttuuriosaaminen.

Ukkonen (1994) kertoo erään mainostoimiston johtamismallista. Se on rakennettu niin, että yritystä johtaa yhden sijasta viisi johtajaa ja siellä osaamisalueet ja tausta täydentävät toisiaan. Yrityksessä toteutetaan tiimijohtamisen mallia, jolla uskotaan pääsevän parempiin tuloksiin. Tämän yrityksen malli edellyttää toimijoilta hyviä kommunikointitaitoja ja ajatukset on jaettava sitä mukaa, kun niitä tulee. Jokainen antaa oman osuutensa kokonaisuuteen. Alan suurimmaksi haasteeksi määritellään sopeutuminen nopeaan muutokseen ja organisoituminen siihen, että pystytään reagoimaan joustavasti uusiin tilanteisiin. Yrityksen tiimissä kaiken perusta on tavoitteiden määrittämisessä eli yhteisen näkemyksen saavuttamisessa lähtövaiheessa, jotta vahvat asiantuntijat eivät lähde rönsyilemään kukin omiin suuntiinsa.



Jaettu johtajuus tarkoittaa perinteisen ylhäältä alaspäin johtamisen vähenemistä ja mahdollistavaa organisaatiota, jossa valtaa ja vastuuta jaetaan alaspäin. Jaetun johtajuuden mallissa annetaan tilaa arkiluovuudelle, oppimiselle itseltä ja toisilta sekä laadukkaasti työskentelyn mahdollistavalle yhteistyön kulttuurille. (Ukkonen 1994, 10.)

Jaetun johtajuuden mallissa alaisilla ja esimiehillä on yhteinen vastuu suorituksen johtamisprosessin onnistumisesta. Johtamista voidaan lähestyä prosessina, jossa vastuut jaetaan yhdessä. Tällöin esimerkiksi johtamiskoulutusta voidaan antaa organisaatiossa sekä alaisille että esimiehille yhtä aikaa. (Sydänmaanlakka 2004, 89, 97.)

Prosessikorostuneessa työkulttuurissa jaettu johtajuus ja jaetut vastuut myös muun kuin yksittäisten prosessien osalta saattaisivat olla toimiva ratkaisu organisaation kehittämiseksi. Osallistuvan ja demokraattisen johtamistavan on katsottu edistävän ryhmän sitoutumisen lisäksi luovuutta. (King & Anderson 1990; Tuominen 2006, 7).

Ropo ja Eriksson (2001) kirjoittavat asiantuntijuudesta, joka uusiutuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Heidän mukaan vuorovaikutusosaaminen nousee tärkeäksi tulevaisuuden tekijäksi. Joustavat rakenteet ja tasavertainen, jaettu johtajuus antavat paremmat edellytykset käsitellä eri suunnista tulevia muutoksia. Tällöin taakse joudutaan jättämään monet aikaisemmin järjestystä luoneet johtamisen työkalut. Yksi keskeinen kysymys on se, kuka määrittää organisaation tavoitteita ja millaisista lähtökohdista. (Von Krogh, Ichijo & Nonaka 2000, 4.)

Kirjavaisen ja Lähteenmäen (2005) mukaan toiminnan tavoitteet ja tarkoitukset olisi hyvä hakea yhdessä, korostetun valvonnan sijaan täytyisi keskittyä osaamisen varmistamiseen ja johtamista tulisi jakaa useampien organisaatiossa toimivien asiantuntijoiden kesken.

Ropo ja Eriksson (2001) toteavat, että kenenkään ei tarvitse osata kaikkea yksin. Jaettu johtajuus perustuu yhteisten kokemusten perusteella syntyneeseen osaamiseen ja tietoon, joka on hiljaista eikä helposti verbalisoitavissa. Käytäntö perustuu hiljaisen tiedon yhteisen jakamisen lisäksi jatkuvaan neuvotteluun todellisuudesta, esimerkiksi siitä, mikä on kenellekin tärkeää ja millä aikavälillä. Jaettu johtajuus nivoutuu esiin tuodun tiedon ja sen jakamisen merkitykseen.

Siltalan (2004) mukaan jaetun johtajuuden mallilla voi vastata esittämään kritiikkiin johtajien visioista, joissa eivät yhdisty käsitteet eikä eletty todellisuus. Jos vastuut ja tavoitteet on jaettu yhdessä, johtajien on mahdotonta eristäytyä omiin maailmoihinsa, ja esimerkiksi arvot määritellään ja jaetaan yhteisesti.

Peltonen (2009) kuvaa jaettua johtajuutta näin: Jaettu johtajuus on uuden johtajuuden näkökulma. Jaetun johtajuuden mukaan johtajuutta esiintyy muuallakin kuin johtaja-alaisuhteissa. Jaettu johtajuus lähtee suhdenäkökulmasta, sillä sen lähtökohtana on prosessin seurauksena syntynyt suhde. Huomio kiinnittyy vuorovaikutuksen ansioista yhteistyötason vireyteen ja motivaatioon. Ryhmä järjestyy tilaan, jossa kaikki ovat mukana tekemässä muutosta. Prosessi voi käynnistyä yhtä hyvin johdon aloitteesta kuin muuallakin organisaatiossa.

Jaettu johtajuus keskittyy visioiden ja muutosten sosiaaliseen tuottamiseen. Tuottaminen tapahtuu yksilötasoa korkeammalla tasolla. Vahvan johtohahmon tilalle nousee kuunteleva ja muille tilaa antava jaettu johtajuus. Vastaavasti organisaatiossa saattavat sisäiset jännitteet ja ristiriidat nousta esiin. Uudentyyppisissä organisaatioissa siedetään kuitenkin entistä suurempaa epävarmuutta ja moninaisuutta. (Peltonen 2009.)

Forsell (2003) viittaa Sydänmaanlakan teorioihin johtamisesta. Sen mukaan ”Suurmiesteorioiden” (heroic-leader) aika on ohi, nyt johtaminen pitää analysoida osiin ja jakaa se työntekijöiden kesken. Erityisen hyvin tämä pätee asiantuntijaorganisaatioihin, joissa alaiset ovat esimiestään pätevämpiä ainakin omalla alueellaan. Korkeasti koulutetut ovat usein individualisteja eivätkä halua tulla johdetuiksi.

Asiantuntijoiden johtamisessa on oleellista, että työntekijä on sitoutunut ja motivoitunut sekä kantaa vastuuta työstään. Jaettu johtajuus liittyy juuri tämän varmistamiseen. Jokaiselle työpaikan jäsenelle tulisi antaa ”partnerin” rooli. Se tarkoittaa muun muassa sitä, että työntekijä saa ottaa johtamisvastuuta esimerkiksi yksittäisissä projekteissa.

Kun tiimi voi parhaimmillaan, johtaja voi astua taka-alalle. Tiimi toimii itseohjautuvasti ja johtaja voi sanoa: ”Tehkää te, te osaatte”. Virallista johtajaa tarvitaan kuitenkin viimeistään silloin, kun tiimin sisällä syntyy ristiriitoja. Silloin pitää olla joku, joka viheltää pelin poikki. Älykäs johtaja ymmärtää, että joskus joukkoja pitää johtaa käskemälläkin.

Hyvällä älykkään organisaation johtajalla on hyvää itsetuntemusta ja hyvää itseluottamusta. Johtajan pitää ymmärtää omat rajallisuutensa ja tunnustaa, että organisaatiossa on paljon itseä älykkäämpiä ja pätevämpiä ihmisiä, joita tulee hyödyntää. Johtajan ei tarvitse olla täydellinen.

Ancona ja Backman (2010) ovat myös käsitelleet jaetun johtajuuden maailmaa. Heidän mukaansa uusi tutkimus aiheesta jaettu johtajuus, (jota muut kutsuvat yhteinen, yhteistyö, tai monimuotoisuus) on osoittanut, että:

- 1) Johtajuuden toiminnot voidaan jakaa useiden yksilöiden ja tiimien kesken - jopa yrityksen ulkopuolelle
- 2) Johtajuutta voidaan jakaa niillekin, jotka eivät ole virallisissa johtotehtävissä - yhdessä organisaatiossa lähes 60 % työntekijöistä mieltää itsensä johtajiksi
- 3) Muutos voidaan ajaa alhaalta ylös. Esimerkiksi Southwest Airlinesilla etulinjan työntekijät ottivat johtoaseman suunnitellakseen uusia tapoja vähentää läpimenoaikoja ja kehittää sähköistä lentolippua.

### **3.3 Jaettu johtajuus koulumaailmassa**

Opetusministeriö (2008) avaa hieman jaetun johtajuuden ajatusta koulumaailmassa. Koulun johtajuudella on merkitystä niin oppimistuloksiin, koulun työympäristöön kuin koulun ja muun yhteiskunnan välisessä yhteistyössäkin. Koulun johtajuus on muuttunut dramaattisesti viime vuosina muun muassa rehtorien hallinnollisten tehtävien lisääntyessä ja oppilasjoukon muuttuessa yhä kirjavammaksi.

Erityisen tärkeää koulun johtajuuden laadun parantamisessa olisi määritellä rehtorin rooli ja vastuut niin, että rehtorilla olisi aikaa ja mahdollisuus keskittyä ydintehtävään eli pedagogiseen johtamiseen, johon kuuluu muun muassa oppimisen johtaminen. Rehtorien lisääntyneet tehtävät ovat synnyttäneet tarpeen jaetulle johtajuudelle sekä kouluissa että koulujen kesken. Auktoriteettia johtaa ei pitäisi rajoittaa vain yhdelle henkilölle vaan jakaa eri rooleissa toimiville ihmisille. Johtamisharjoittelua pitäisi laajentaa koulujen keskijohtoon sekä perustaa johtotiimejä. Jaettu johtajuus pitäisi myös tunnistaa, koska nykyisin jaetun johtajuuden käytännöt ovat usein epäselviä.

Burniske ja Barlow (2004) esittävät, että kouluttajat, yhteisöjen jäsenet, tutkijat ja poliittiset päättäjät ovat yhtä mieltä: Nykyajan rehtori ei voi johtaa yksin. Rehtoreilla on paljon muitakin tehtäviä, esimerkiksi vastata vanhemmille ja yhteisölle, yhteistyössä ulkopuolisten viranomaisten, jotka tukevat koulua sekä hallita taloutta ja henkilöstöä. Rehtorien täytyy myös koordinoida opettajien ammatillista kehittymistä ja varmistaa opetuksen laatu.

Yhteistyö ja tuki ovat tarpeellisia, kun halutaan varmistaa jokaiselle lapselle laadukas koulutus. Yksi tapa jakaa vastuuta on nimetä vararehtorit, jotka jakavat kaiken johtajuuden toiminnot. Toinen tapa on muodostaa ryhmiä vanhemmista ja opettajista. Ryhmät työskentelevät ikään kuin rehtorin kumppaneina. Kolmas jaetun johtajuuden tapa on organisoida koulu kuten yritys nimeämällä esimerkiksi apulaisrehtorin tai osastopäällikköjä. Tässä mallissa eri tasojen johtajat vastaavat tietyistä toiminnoista.

Jaettu johtajuus liittyy ihmisiin, ja se voi edistää uskoa demokraattisiin periaatteisiin ja prosesseihin, kuten itsemääräämisoikeuteen ja osallistumiseen. Heidän mukaansa jokapäiväistä toimintaa, joka edistää osallisuutta ja rikastuttaa meidän kaikkien elämää, voidaan kutsua nimellä "jaettu johtajuus".

Jotta jaettua johtajuutta voidaan kehittää on kiinnitettävä erityistä huomiota kolmeen asiaan. Meidän on kannustettava (Gastil 1997):

- Omistajuuteen. Ongelmien ja kysymysten on oltava kaikkien vastuulla ja ihmisillä oltava asianmukaiset mahdollisuudet jakaa asioita ja osallistua.
- Oppimiseen. Korostetaan oppimisen ja kehityksen tarpeellisuutta, jotta ihmiset voivat jakaa, ymmärtää ja vaikuttaa siihen, mitä on tekeillä.
- Jakamiseen. Avoin, kunnioittava ja informoiva keskustelu on keskeistä.

(Doyle & Smith 1999.)

Yhteisöllisyyden kulttuurin edistämiseksi:

- vala uskoa, että työskenteleminen yhteisöllisesti on paras tapa saavuttaa koulun asettamat tavoitteet
- kehitä organisaatiomuotoa sellaiseksi, joka sallii opettajien toimia tiimeissä ja työskennellä yhdessä
- olkaa yhtä mieltä säännöistä, jotta tiimit voivat työskennellä tehokkaasti
- määrittele koulun visio perustuen siihen, mitä opiskelijoiden tulisi tietää ja tulisi kyetä tekemään
- aseta saavutettavat tavoitteet visioon

Jaettu johtajuus tarkoittaa, että monilla muillakin ihmisillä kuin vain hallinnon väellä on tietoa ja voimaa tehdä päätöksiä ja ennakoida muutoksia. Tiimit tekevät konsensuspäätöksiä, kun kaikki ovat tuoneet kantansa julki ja tiimin jäsenet kannattavat muutosta. Jaettu johtajuus vaatii toiminnallista rakennetta, joka sallii useiden ihmisten johtaa koulun ajattelutapaa ja osallistua päätöksentekoon kaikilla tasoilla. Harjoitellakseen jaettua johtajuutta, koulun täytyy muodostaa tiimit ja antaa niille tietyt vastuut ja aikataulut ja kehittää kommunikointitavat sekä löytää tavat toteuttaa jaettua päättämistä.

Kun koulu siirtyy jaetun johtajuuden malliin, rehtorin asema muuttuu usein dramaattisesti. Sen sijaan, että rehtori päättäisi yksin kaikesta, hän luo opettajille, vanhemmille ja muille koulun jäsenille mahdollisuudet tulla johtajiksi ja päätöksentekijöiksi, kun he työskentelevät ryhmässä. Kun opettajat työskentelevät tiimeissä, heille tulee mahdollisuus vaikuttaa opetussuunnitelmiin, opetuksen sisältöön (tärkeysjär-

jestys), palkkaamiseen, budjettiin ja menoihin. Menestyvä koulu luo rakenteen, joka sallii opettajien toimia yhteisöllisesti haasteiden edessä. Eristetyissä luokkahuoneissa työskentelyn sijaan opettajat keskustelevat yhdessä ideoista, jakavat tehtäviä ja laativat opetussuunnitelmaa. Tehokas opettajatiimi vastaa opiskelijoiden tarpeeseen koulun muuttuvassa ympäristössä. Tiimityöskentelyn etuja:

- Opettajat, jotka työskentelevät yhdessä, voivat paremmin vastata odotuksiin ja luoda korkeaa laatua kaikille opiskelijoille
- Opettajat, jotka työskentelevät yhdessä luovat opetustapoja rikkaammiksi ja korkeammalla laadulla
- Opettajat, jotka työskentelevät tiimissä ovat tehokkaampia luomaan yhteisöllistä kulttuuria, joka sallii koulun jatkuvasti kehittää sen käytäntöjä

(Turning Points. Transforming middle schools. Guide to Collaborative Culture and Shared Leadership, 2010)

Perinteisesti koulun johtaminen on sitä, että johtaja johtaa, tekee tärkeitä päätöksiä, motivoi ja innostaa. Tämä lähestymistapa on ollut suosittu kouluhallinnossa aiemmin. On kuitenkin erittäin epätodennäköistä, että yksittäinen henkilö voi hoitaa tarvittavaa johtajuutta kaikissa osa-alueissa. Johtajien täytyy päästä irti vanhasta mallista ja omaksua uusia tapoja johtaa. Sen sijaan, että yhden yksittäisen henkilön vastuulla on johtaa menestykseen, otetaankin mukaan johtamisvastuuseen muita henkilöitä, jotka ovat kumppaneita tai ryhmän jäseniä. (MacNeil & McClanahan 2005.)

Luvussa 4 esitellään tutkimuksen kohdeorganisaatio ja sen johtamisen malli tutkimushetkellä. Esiteltynä on myös Kannuksen yksikön tiimirakenne keväällä 2011.

## **4 JOHTAMINEN KESKI-POHJANMAAN MAASEUTUOPISTON, KANNUKSEN YKSIKÖSSÄ**

Tässä luvussa keskitytään organisaatioesittelyyn. Ensiksi on lyhyt esittely pääorganisaatiosta eli koulutusyhtymästä ja sitten tarkemmin Kannuksen yksikön ja sen johtamisen mallin esittely.

### **4.1 Organisaation esittely**

Tässä kohdassa tutkimustani esittelen tutkimuksen kohteena olevan organisaation ja sen johtamisen mallin sekä taulukon yksikön tiimikokoonpanoista.

#### **4.1.1 Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä**

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymä on vuonna 1995 perustettu 14 kunnan omistama maakunnallinen koulutuksen ja kehittämisen emo-organisaatio. Toiminta-alueellamme on n. 110 000 asukasta, joista n. 25 % on ruotsinkielisiä. Kuviossa 2 ilmenee yhtymän laajuus maantieteellisesti. Koulutusyhtymä järjestää ammatillista koulutusta kuudessa koulutusyksikössä Kokkolassa ja maakunnassa.

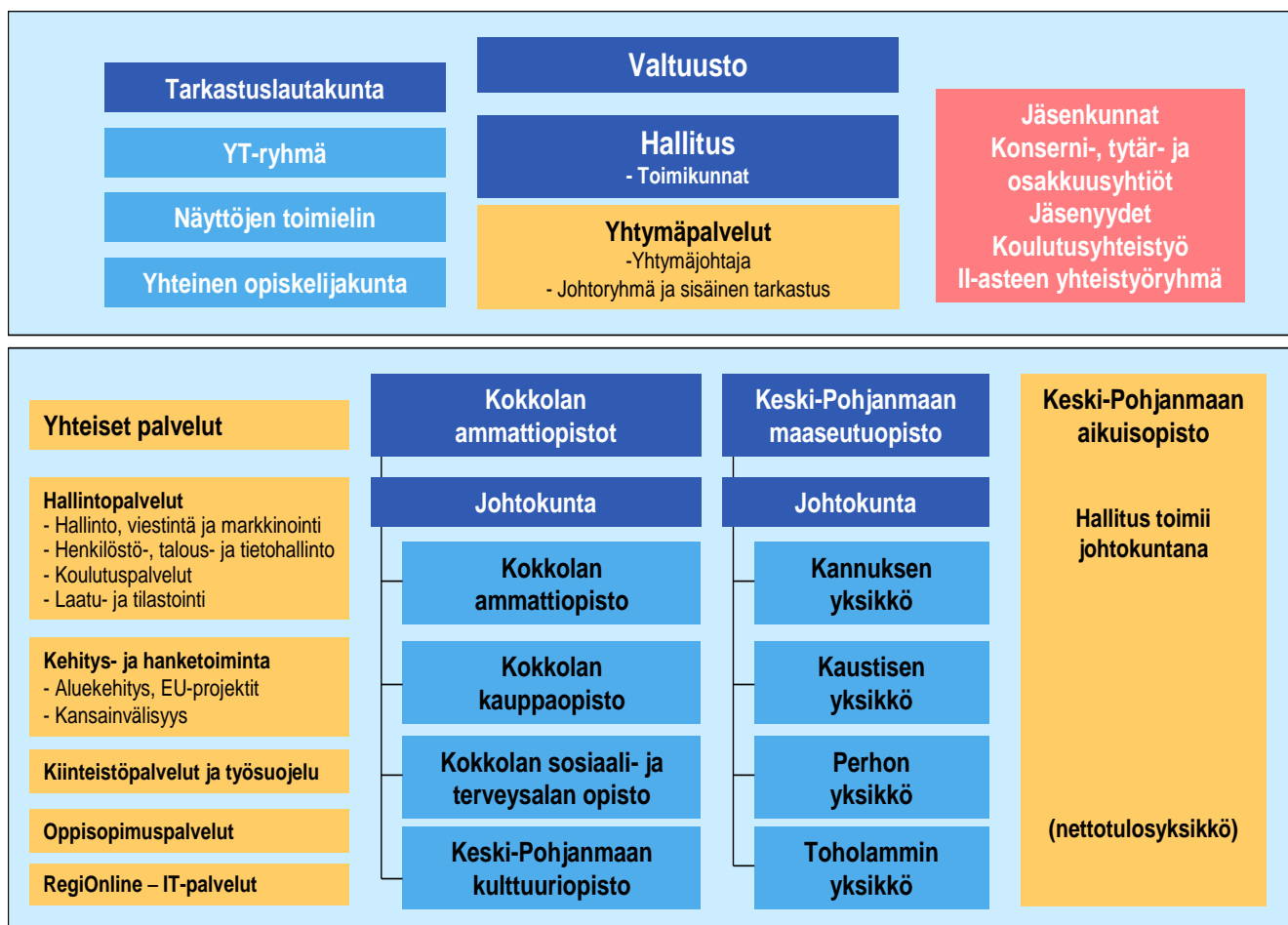
Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän eri koulutusohjelmissa ja kehittämishankkeissa opiskelee noin 4 000 vuosiopiskelijaa ja yhtymässä työskentelee noin 600 henkilö, joista noin puolet on opetushenkilöstöä.





KUVIO 2. Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän omistajajäsenkunnat (www.kpedu.fi)

Keski-Pohjanmaan koulutusyhtymän organisaatio rakentuu niin, että toiminnan omistajuuden hallinnassa hallituksella on keskeinen rooli ja vastaavasti johtoryhmällä on avainrooli toiminnan järjestämisessä. Valtuuston, hallituksen ja yhtymäjohtoon alla ovat opistot, jotka osittain jakautuvat vielä koulutusyksiköiksi ja niiden toimintaa valvoo ja ohjaa omat johtokunnat. Kokkolan ammattiopistoihin kuuluvat Kokkolan ammattiopisto, kauppaopisto, sosiaali- ja terveysalan opiston sekä kulttuuriopisto. Keski-Pohjanmaan maaseutuopiston kuuluvat *Kannuksen*, Kaustisen, Perhon ja Toholammin yksikkö. Organisaatiorakennetta kuvaa kuvio 3.



KUVIO 3. Koulutusyhtymän organisaatio vuoden 2009 alusta ([www.kpedu.fi](http://www.kpedu.fi))

#### 4.1.2 Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto, Kannuksen yksikkö

Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto on luonnonvara- ja käsityöalan koulutusta antava, neljästä yksiköstä koostuva opisto. Kannuksessa ja Perhossa opiskellaan maa-, metsä-, turkis-, kennel- ja riistanhoitoalaa. Kaustisella (Raviopisto) keskitytään raviohjastukseen ja valmennukseen. Toholammilla (Artesaaniopisto) koulutuksen sisältönä on käsi- ja taideteollisuus, hopeasepät, sisustajat ja käsityöohjaajat.

Nuorisoasteen tutkintojen laajuus on 120 opintoviikkoa (n. 3 vuotta) ja ne sisältävät 20 opintoviikkoa työssäoppimista koti- tai ulkomailla. Kaikissa yksiköissä voi suorittaa myös yhdistelmäopintoja (ammattillinen tutkinto + lukio-opinnot + yo), jolloin tutkinnon suorittaminen vie pääsääntöisesti neljä vuotta.

Keski-Pohjanmaan maaseutuopiston Kannuksen yksikössä nuorisoasteella voi opiskella viidessä eri koulutusohjelmassa:

- Eläintenhoidon koulutusohjelma, kennelala tai tuotantotalous
- Maatilatalouden koulutusohjelma
- Maatalousteknologian koulutusohjelma
- Metsätalouden / metsäkoneenkuljetuksen koulutusohjelma
- Turkistalouden koulutusohjelma

Aikuiskoulutuksena järjestetään tutkintotavoitteista koulutusta

- perustutkintoihin (maatilatalous ja turkistalous, sekä uutena kennelalan koulutus),
- ammattitutkintoihin (karjatalous, seminologi, maatalouskoneasentaja ja eläintenhoitaja) sekä
- erikoisammattitutkintoihin (tarhaajamestari).

Aikuiskoulutuksen puolella opinnot ovat monimuoto-opiskelua, jossa vaihtelevat lähiopetus oppilaitoksella ja etäopetus. Koulutuksiin voi hakeutua oppisopimuksena tai omaehtoisena lisäkoulutuksena. Lyhytkursseja järjestetään tarpeen mukaan. Lyhytkursseja ovat muun muassa maatalouslomittajien täydennyskoulutus, keinosiemennys ja luonnonhoitotutkinto.

Koulutusten kirjavuus tarkoittaa monipuolisia ja vaihtelevia työympäristöjä ja työpis-teitä, joita ovat muun muassa: hallinto/toimisto, asuntolat, ruokala, verstaas (kone, me-talli, puu), turkistila, koirahoitola, koulumaatila (navetta, pellot), luokat, kokoustilat ja uusimpana valmistumassa oleva teknotalo.

Kannuksen yksikössä työskentelee noin 65–70 henkilöä. Opetustehtävissä heistä on noin puolet. Toinen puolisko toimii mm. maatilalla, kennelillä, tukipalveluissa (kiin-teistö ja toimisto / hallinto) ja opiskelijahuollossa. Yksikössä on myös erittäin vahvaa hanketoimintaa ja useita ihmisiä työllistyykin erilaisten projektien kautta. Opiskelijoi-ta yksikössä on nuorisoasteella noin 200 ja aikuisten perustutkinnoissa noin 100 sekä ammatti- ja erikoisammattitutkinnoissa noin 50. Lisäksi lyhytkurssilaisia käy vuoden mittaan vaihtelevasti jopa useita satoja.

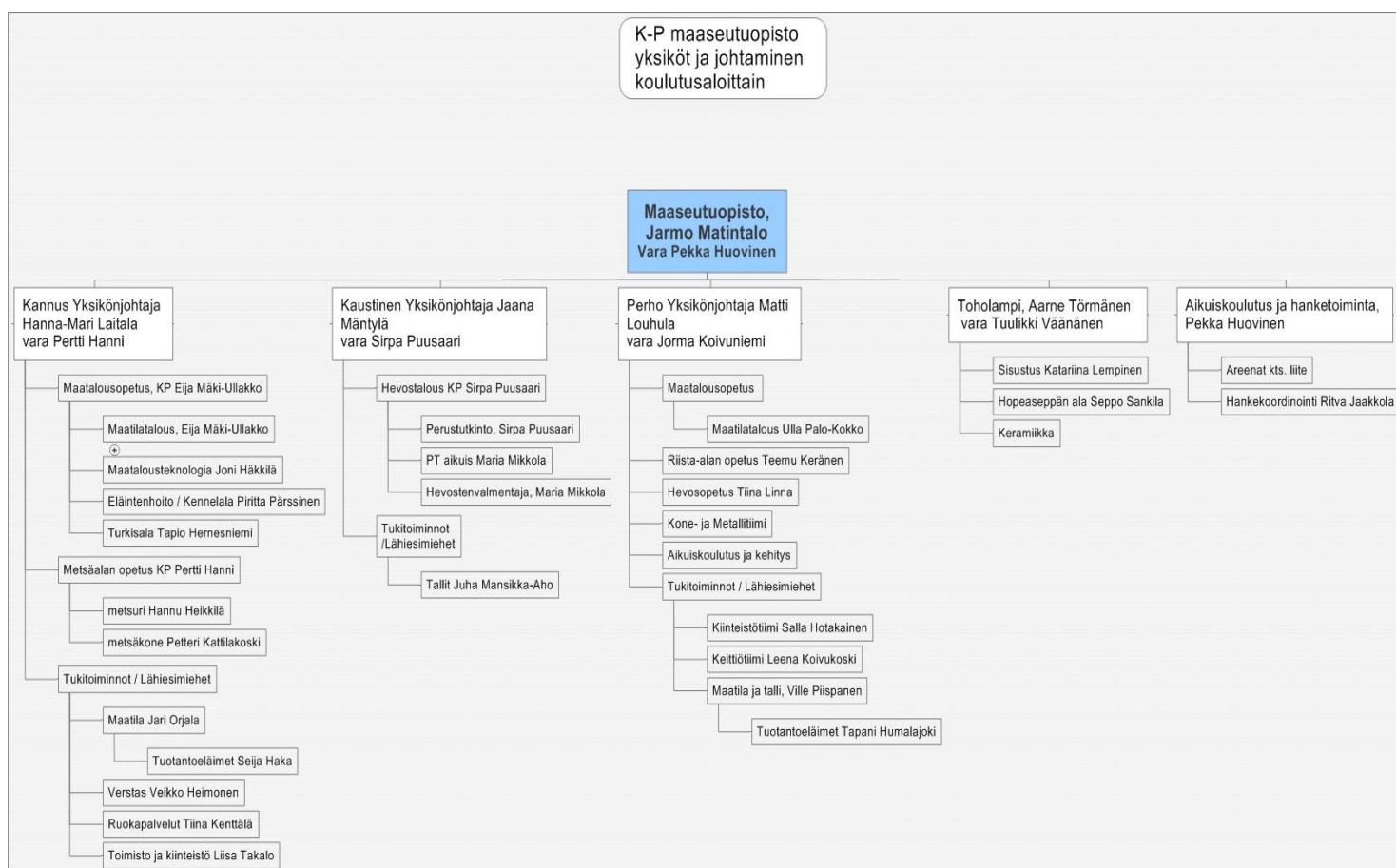
#### **4.2 Johtaminen Kannuksen yksikössä**

Koska maaseutuopisto on osa koulutusyhtymää, ylin johto on luonnollisesti koulu-tusyhtymän johto (valtuusto, hallitus, johtokunta, yhtymäjohtaja ja johtoryhmä). Maaseutuopistoa eli kaikkia neljää eri yksikköä (Kannus, Kaustinen, Toholampi ja Perho) ohjaa ja valvoo johtokunta. Maaseutuopistolla on yhteinen rehtori. Yksiköitä johtavat yksiköiden johtajat. Heidän lisäksi Kannuksen yksiköissä on esimiesase-massa koulutuspäälliköt ja lähiesimiehet. Vastaavanlaista mallia on rakennettu mui-hinkin yksiköihin. Maaseutuopistolla on myös yhteinen kehitysjohtaja.

Aikaisemmin maaseutuopiston johtotiimiin kuuluivat rehtori, aikuiskoulutusjohtaja ja yksiköiden johtajat. Koulutuspäälliköt ja lähiesimiehet nimettiin syksyllä 2009 ja he ovat tulleet siten mukaan Kannuksen yksikön johtamisjärjestelmään ja johtotiimiin.

Kannuksen yksikössä koulutuspäällikköjä on kaksi (maatalousala sekä metsäala). Heidän lisäksi on epävirallisesti nimetty koulutuslinjavastaavia (kaiken kaikkiaan kuusi henkeä). Lähiesimiehet, joita on varsinaisesti nimettyinä neljä, vastaavat maatilasta, keittiöstä, toimistosta/ kiinteistöpalveluista sekä verstaasta. Muissa maaseutuopiston yksiköissä on nimetty muutamia lähiesimiehiä ja yksi koulutuspäällikkö.

Kuviossa 4 on näkyvillä maaseutuopiston johtamisen nykyinen malli ja Kannuksen yksikön tiedot näkyvät kuvion vasemmassa laidassa.



KUVIO 4. MSO Johtaminen kaavio (Maaseutuopiston oma materiaali)

Maaseutuopiston ja siten myös Kannuksen yksikön toimintaa ohjaa Koulutusyhtymän Hallintosääntö. Johtamisen tehtävät jakautuvat liitteenä 1 olevan matriisin mukaisesti. Kyseisessä matriisissa ei ole vielä lähiesimiesten vastuita listattuna. Vuonna 2009 ylimmän johdon tueksi nimettiin koulutuspäälliköitä ja lähiesimiehiä ja samalla maaseutuopistossa siirryttiin hiljalleen tiimiorganisaatiomalliin. Syksyllä 2009 maaseutuopistoon perustettiin tiimejä eri työkokonaisuuksien ympärille. Tiimien tarkoitus on olla johtamisen tukena; ne auttavat päätöksenteossa ja jakavat vastuuta. Niistä on myös paljon muutakin etua, kuten tämän tutkimuksen tuloksista voidaan lukea. Jaettu johtajuus on erittäin ajankohtainen käsite maaseutuopistossa. Tiimiorganisaatiomalli on vasta muotoutumassa käytäntöön, vaikka tiimit on luotu jo yli vuosi sitten.

Kannuksen yksikössä toimii 11 eri tiimiä, jotka on koottu lähinnä jonkun yhteisen työkentän- tai työpisteen äärelle. Tiimit ovat: Teknotiimi (verstastiimi alkuperäisellä nimellään), Maatilatiimi, Toimistotiimi, Kenneltiimi, Metsätiimi, Keittiötiimi, Oppilashuoltotiimi, Kiinteistö-, siivous- ja asumistiimi, Maatalousopettajien tiimi, Projektitiimi ja Johtotiimi.

Seuraavassa taulukossa 1 on esiteltynä kaikki Kannuksen yksikön tiimit, tiimivastavat ja niiden jäsenet. Taulukko on siinä muodossa, kuin se on alun perin tiimitoiminnan käynnistyessä muotoiltu. Tiimien jäsenet muuttuvat henkilöstömuutosten mukana. Jätän jäsenten nimet kuitenkin tähän näkyville huhtikuun 2011 tilanteen mukaisesti.

TAULUKKO 3. Kannuksen yksikön tiimien kokoonpanot

TIIMIN NIMI	TIIMIVASTAAVA	TIIMIN JÄSENET
<b>Teknotiimi</b>	Veikko Heimonen	Petri Ahoniemi, Pauli Haaponiemi, Joni Häkkinen, Juha Landin, Sakari Rahkonen, Antti Roiko-Jokela, Juha Sämpi, Juho-Mikko Widgren
<b>Maatilatiimi</b>	Jari Orjala	Seija Haka, Sanna Finnilä, Markku Lampinen, Riku Somero, Mika Yli-Kotila, Sanna Mustonen
<b>Toimistotiimi</b>	Liisa Takalo	Marianne Överman, Pirjo Kortetmaa, Suvi Kortetmaa, Anu Pajala, Heidi Jokinen
<b>Kenneltiimi</b>	Piritta Pärssinen	Michaela Grönlund, Jonna Vainio-Peltola, Hanna-Mari Laitala
<b>Metsätiimi</b>	Pertti Hanni	Hannu Heikkilä, Petteri Kattilakoski, Mikko Kleemola, Jani Lehtimäki, Pasi Löytynoja, Pentti Roivas, Esa Saari
<b>Keittiötiimi</b>	Tiina Kenttälä	Ritva Suomela, Sanna Viisteensaari, Riikka Lehtimäki, Ritva Kiviniemi
<b>Oppilashuoltotiimi</b>	Pertti Hanni	Juha Yli-Korpela, Marika Isoniemi, Paula Pouttu, Taisto Hakkarainen, Piritta Pärssinen, Hanna-Mari Laitala
<b>Kiinteistö-, siivous- ja asumistiimi</b>	Liisa Takalo	Markku Mäki-Petäjä, Olavi Riippa, Eija Noponen, Kirsti Saarenpää, Marja Hakkarainen, Juha Yli-Korpela, Kaisu Salmi, Ritva Suomela
<b>Maatalousopettajien tiimi</b>	Eija Mäki-Ullakko	Ilse Matintalo, Antti Kippo, Juha Landin, Elisa Ruusunen, Jari Orjala, Suvi Hirvikoski, Taisto Hakkarainen, Hannele Ilola, Mira Kerminen-Hakkio, Isto Hakala, Tapio Hernesniemi, Riku Somero
<b>Projektitiimi</b>	Pekka Huovinen	Pajala Anu, Paavola Tiina, Katri Kulkki, Ritva Jaakkola, Jani Lehtimäki, Hannu Heikkilä
<b>Johtotiimi</b>		Hanna-Mari Laitala, Pekka Huovinen, Jarmo Matintalo, Jari Orjala, Pertti Hanni, Piritta Pärssinen, Tiina Kenttälä, Eija Mäki-Ullakko, Juha Landin, Veikko Heimonen, Liisa Takalo

Seuraava luku avaa tutkimuskysymyksen- ja menetelmät. Käsittelen luvussa tulosten analysointia sekä tutkimusmenetelmiä (haastattelujen ja kyselyn) lähtökohtia.

## 5 TUTKIMUSKYSYMYKSI- JA MENETELMÄT

Tämä luku kertoo tutkimuksen lähtökohdat, menetelmät, analysointitavat ja eri tutkimusmenetelmien lähtökohdat. Tutkimuksessa käytettiin menetelminä kahta eri haastattelua, tutkimuskyselyä ja omaa havainnointia.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimustyön lähtökohtana on se, että Kannuksen yksikköä on kohdannut kaksi suurta muutosta viimeisen kahden vuoden aikana ja nyt tarkastellaan, missä tilanteessa ollaan. Muutokset ovat olleet koko organisaation tiimityminen sekä yhden johtamisen tason lisääminen. Yksikössä on epävirallisesti ollut lähiesimiehiä kautta aikain. Ketään ei vain ole aikaisemmin lähiesimieheksi virallisesti nimitetty. Myös tiimeissä työskenteleminen on entuudestaan jonkin verran tuttua, nyt tiimityöskentelestä on kuitenkin tehty virallista ja sen toimintaan panostetaan entistä enemmän.

Tutkimuksen tavoitteena on selkeyttää maaseutuopiston Kannuksen yksikön uutta johtamismallia ja nostaa esiin sen hyvät vaikutukset ja kehittämiskohteet. Tämä kehittämistehtävä on siis toisaalta tilannekartoitus ja toisaalta suunnannäyttäjä – mitä pitäisi vielä kehittää? Samalla tutkimuksen tarkoituksena on selkeyttää lähiesimiesten asemaa ja yhtenäistää lähiesimiesten tehtäväkenttää. Työn edetessä huomasin, että tämän työn puitteissa lähiesimiesten aseman selkeyttäminen tai tehtäväkuvauksen hahmottaminen ei ole mahdollista, mutta tutkimuksen avulla sysätään johtoa toteuttamaan kyseiset asiat. Tutkimuskysymykset ovat:

- a. Mikä on lähiesimiehen rooli/asema Kannuksen yksikössä?



- Tätä asiaa tutkin lähiesimieshaastatteluilla sekä ylimmän johdon haastatteluilla sekä myös osittain omalla havainnoimisellani.
- b. Miten tiimiorganisaatiomalli toimii Kannuksen yksikössä?
- Tätä asiaa tutkin tiimikyselyn avulla sekä osittain ylimmän johdon haastattelulla.
- c. Mitä pitäisi vielä kehittää, jotta jaetun johtajuuden malli toteutuisi yksikössä parhaalla mahdollisella tavalla?
- Tähän kysymykseen sain vastauksia sekä haastatteluista, kyselystä että omalla havainnoinnillani.

Kehittämistyöni *tutkimusmetodina* on tapaustutkimus eli tutkin tietyn organisaation, Keski-Pohjanmaan maaseutuopiston Kannuksen yksikön, johtamisen järjestelmää lähiesimiehen aseman ja tiimien kautta. Tutkimus on case -tyyppinen. Tiimikyselyni on survey-tutkimus, koska siinä kerätään tietoa standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä ja survey-tutkimus tehdäänkin yleensä kyselylomaketta käyttäen (minulla Webropol-kysely). (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2002, 120-123)

Tutkimukseni *tarkoitus ja strategia* on metodologisia ja teoreettisia lähtökohtia tarkastellen kuvaileva. Tarkoitus on kuvata sitä, mikä on johtamisen ja sen muutoksen tila Kannuksen yksikössä. Kun tutkimuksen tarkoitus on kuvaileva, dokumentoidaan ilmiöstä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. (Hirsjärvi ym. 2002, 128)

Tutkimustyön metodeina eli ongelman ratkaisujen menetelminä käytin yksilöhaastatteluja, Internet-pohjaista kyselyä sekä omaa havainnointia. Haastattelin Kannuksen yksikön johdon (lähiesimiehet ja ylimmän johdon). Toisena metodina käytin kyselylomaketta ja sen analysointia. Kolmantena metodina oli suora havainnointi, jota tein osana jokapäiväistä työskentelyäni. Eli käytössäni oli paljon materiaalia ja taustatukea

lopullisia päätelmiä ja yhteenvedoa varten. Aineistoni on tarpeeksi laaja, jotta tutkitavat asiat ilmenevät hyvin ja tutkimuksen valideetti on näin ollen parempi kuin esim. yhtä menetelmää käyttäen. (Hirsjärvi ym. 2002, 172)

Aineistonkeruumenetelmänä lähiesimiesten ja ylimmän johdon kanssa käytin teema-haastattelua, koska tarkoitus oli antaa haastateltaville mahdollisuus omin sanoin kertoa mielipiteensä Kannuksen yksikön lähiesimiesasemasta ja johtamisesta. Hirsjärven ja Hurmeen (2001, 48) mukaan kaikkia yksilön kokemuksia, uskomuksia, ajatuksia ja tunteita voidaan tutkia teemahaastattelun avulla. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan teemahaastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Vaikka kysymykset ja niiden järjestys vaihtelevat haastattelusta toiseen, teema-alueet (liite 2) ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymykset ja niiden järjestys olivat melko samat lähiesimiesasemassa oleville, kun taas ylimmälle johdolle järjestys ja kysymysten asetelu oli hiukan eri (liite 3).

Koska tutkimukseni lähiesimieshaastattelu tehtiin kaikille lähiesimiehille ja ylimmälle johdolle ja vastaavasti koko henkilöstöä koskeva tiimikysely tehtiin koko henkilöstölle, voidaan puhua kokonaistutkimuksesta. Mitä isompi otoskoko on, sitä parempi ja varmempi tulos saadaan. Tässä tapauksessa otos ei olisi voinut isompi ollakaan. (Valli 2001, 13-14)

Tutkiakseni Keski-Pohjanmaan maaseutuopiston Kannuksen yksikön tiimien toimintaa ja niiden toimivuutta, teetin koko henkilöstöllä tiimikyselyn Webropolin kautta. Kyselyllä kartoitettiin uuden organisaatiomallin eli tiimiorganisaation käytännön toimivuutta arjessa; hyötyjä ja mahdollisia ongelmakohtia. Kyselyn avulla oli tarkoitus nostaa pintaan mahdolliset kehittämiskohteet tiimiorganisaatiomallissa.

Kyselyssäni käytin järjestys- eli ordinaaliasteikkoa. Ordinaalisasteikkojen muuttujia ovat esimerkiksi mielipidekysymykset, joissa vaihtoehtoina käytetään ”täysin samaa mieltä” – ”täysin eri mieltä”. Käytin kyselyssä myös nominaali- eli luokitteluasteikkoa laskiessani esimerkiksi tiimien jäsenten määriä. (Valli 2001, 20-23)

Tutkimuksen perusjoukkona oli koko Kannuksen yksikön henkilökunta, joita tutkimushetkellä oli 67, joista kyselyyn vastasi 46, eli vastausprosentti oli noin 70. Kysely tehtiin helmikuussa 2011. Pyysin saateviestissä vastaajia vastaamaan kysymyksiin huolellisesti ja rehellisesti. Saatekirje ja kysely ovat tämän opinnäytetyön liitteinä 4 ja 5.

Tiimikyselyn tilastoaineiston kuvaamisessa olen käyttänyt *graafista esitystä ja tunnuslukuja*. Olen käyttänyt graafisessa esityksessä vaakapylväskuvioita ja avointen kysymysten vastaukset on esitetty listalla sellaisenaan.

## 5.2 Tulosten analysointi

Suorittamani kyselylomaketutkimuksen tulosten analysointiin käytin Webropolin omia raportointityökaluja. Olen aikaisemmin käyttänyt SPSS -ohjelmaa ja minulla olisi ollut mahdollisuus tässäkin työssä sitä apuna käyttää, mutta päädyin kuitenkin Webropolin mahdollisuuksiin niiden yksinkertaisuuden vuoksi; työssäni on kuitenkin käytössä useampi metodi käytössä ja analysoitavaa aineistoa on paljon.

Tiimikyselyni oli kvantitatiivinen ja haastattelut kvalitatiivinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa ovat keskeisiä asioita esimerkiksi johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, aineiston keruun suunnittelu, tutkittavien henkilöi-

den valinta, muuttujien muodostaminen taulukkomuotoon ja aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen. Opinnäytetyöni viitekehys on muodostunut niistä toimenpiteistä, joita olen tehnyt ennen varsinaista aineiston keruuta. (Hirsjävi ym. 2002, 129-130)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa, kuten haastatteluissani, usein vältellään suoraviivaisesti selittäviä tutkimusasetelmia. Aineisto on hankittu esimerkiksi osallistuvan tai ulkopuolisen havainnoinnin avulla. Aineistoa on puolestaan analysoitu esimerkiksi tekstitulkinallisia tutkimusotteita hyödyntämällä.

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaaminen. Siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on pyrkimyksenä löytää tai paljastaa tosiasioita ennemmin kuin todentaa jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2002,155) mukaan:

- aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa
- suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina
- käytetään induktiivista analyysia, pyritään paljastamaan odottamattomia seikkoja
- laadullisten metodien käyttö aineiston hankinnassa, haastattelut ja havainnointi
- kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti
- tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä
- käsitellään tapauksia ainutlaatuisina ja tulkitaan aineistoa sen mukaisesti.

### 5.3 Haastattelututkimuksen ja tiimikyselyn lähtökohdat

Kannuksen yksikössä lähiesimiehiä on nimettynä neljä henkilöä. Heistä kolme haastateltiin tätä tutkimusta varten joulun alla 2010. Yhden kanssa sopiva aika löytyi tammikuussa 2011.

Ennen haastattelua lähetin lähiesimiehille sähköpostilla tiedotteen tutkimuksestani (liite 6), jossa pyysin mahdollisuutta haastatella heidät. Ajat sovittiin ja haastattelut toteutettiin haastateltaville sopivina aikoina. Varasin haastattelulle rauhallisen, häiriöttömän tilan. Nauhoitin haastattelun (kolme neljästä), jotta voisin tarkemmin analysoida vastauksia jälkikäteen. Kysyin luvan haastateltavalta vielä ennen haastattelun aloitusta ja lupasin, että nauha tulee vain minun käyttööni ja vastauksia käsitellään yleisellä tasolla, ei yksittäisiin nimiin liittäen. Lupasin myös näyttää haastattelututkimustulokseni heille ennen työn julkaisua. Yksi haastateltava ei halunnut haastattelua nauhoitettavan, joten tein muistiinpanot käsin. Kyseisen haastateltavan vastaukset olivat pääsääntöisesti lyhyitä ja ytimekkäitä, joten sain helposti tärkeimmät asiat kirjattua ylös.

Haastattelun alussa vielä avasin tutkimuksen tarkoitusta, jonka jälkeen siirryttiin varsinaiseen haastatteluun. Haastateltavat olivat kaikki minulle tuttuja henkilöitä, joten sen kummempaa alkujännityksen purkua tai esittelyä ei tarvittu ja haastattelu lähti hyvin luontevasti käyntiin. Haastattelut kestivät noin 1 – 1,5 tuntia. Purin nauhan tekstiksi itselleni analysointia varten ja tuhosin ne sitten. Haastattelun, josta ei jäänyt nauhoitettua materiaalia, kirjoitin puhtaaksi muistiinpanojeni perusteella. Haastattelujen tarkkoja purkuja ei liitetä tähän työhön vaan ne pysyvät vain tutkijan käytössä.

Ylimmän johdon haastattelujen kanssa toimin samalla tavalla kuin lähiesimieshaastattelujen osalta: Liitän tämän työn liiteosioon haastattelututkimuksen kysymykset, liite 3. En avaa tähän työhön yksittäisiä haastatteluja ja niiden vastauksia vaan käsitelen asioita yleisellä tasolla poimien omasta mielestäni tärkeitä ylösnousseita asioita. Kysymykset esitettiin teemoittain, siksi niiden järjestys saattoi vaihdella ja jossain haastattelussa saatoin tehdä jatkokysymyksiä ja toisessa jättää jotain pois haastattelun etenemisen mukaisesti. Kysymykset olivat hiukan erilaiset kuin lähiesimiehille, vastaajalle paremmin suunnattuja. Haastattelut toteutettiin tammikuussa 2011 ja ne kestivät noin 1,5 tuntia.

Työntekijöiden tiimikyselyn toteutin Webropolilla helmikuussa 2011. Vastaajajoukkoa oli koko Maaseutuopiston, Kannuksen yksikön henkilöstö eli noin 67 henkilöä. Lähetin henkilökunnalle tiedotteen kyselystä sähköpostilla (liite 4), johon liitin myös linkin kyselyyn. Annoin ensin vastausaikaa yhden viikon. Määräajassa vastauksia tuli vain 33, joten lisäsin vastausaikaa yhdellä viikolla ja laitoin asiasta muistutusviestin. Lopullinen vastauslukumäärä nousi 46:een eli lopullinen vastausprosentti oli noin 70. Suuri osa kysymyksistä oli valinta- tai asteikkokysymyksiä, mutta kysely sisälsi myös avoimia kysymyskohtia. Niiden avulla toivoin saavani vastauksista enemmän irti ja lisää sisältöä. Avoimiin kysymyksiin tuli hyvin vastauksia. Käsittelen myös ne tulokset – kohdassa.

Raportointiin käytin Webropolin omia raportointityökaluja, jotka osoittautuivat erittäin käteviksi ja sopiviksi tähän työhön.

Luku 6 esittelee varsinaiset tutkimustulokset. Ensin käydään läpi lähiesimiesten ja ylimmän johdon haastattelut ja sen jälkeen tiimikysely.

## 6 TULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi kolmen eri tutkimusosion tulokset. Ensimmäisenä käsitellään lähiesimieshaastattelut, sitten ylimmän johdon haastattelut ja viimeisenä työntekijöiden kyselytutkimuksen tulokset. Käyn jokaisessa kohdassa läpi ensin tulokset ja heti sen jälkeen jokaisesta osiosta esiin nousseet kehittämisajatukset.

### 6.1. Lähiesimieshaastattelut

Ensimmäisenä tässä tulososiossa käyn läpi lähiesimieshaastatteluiden toteutuksen, kysymyskohdat vastauksineen sekä haastatteluiden kautta avautuneet kehittämisajatukset lähiesimiestoiminnassa.

#### 6.1.1 Lähiesimieshaastatteluiden tulokset

Kuten mainittu, liitän tämän työn liiteosioon haastattelututkimuksen kysymykset (liite 2). En avaa tässä yksittäisiä haastatteluja ja niiden vastauksia vaan käsittelen asioita yleisellä tasolla poimien mielestäni tärkeitä ylösnousseita asioita. Kysymykset esitettiin teemoittain, siksi niiden järjestys saattoi vaihdella ja jossain haastattelussa saatoin tehdä jatkokysymyksiä ja toisessa jättää jotain pois haastattelun etenemisen mukaisesti.

Ensimmäisessä osiossa kyselin muun muassa seuraavia asioita: *Millainen on lähiesimiehen tehtäväkuvasi? Henkilöstö, talous, asiakkaat, muut asiat, vastuu? Millainen korvaus /*

*palkkio / etuus on lähiesimiestyöstäsi? Miksi lähiesimiesrooli on olemassa? Miksi juuri sinä olet tehtävässä? Ominaisuudet, joita tarvitaan? Hyöty itsellesi? Palkitsevuus?*

*Millaiset resurssit tehtävän hoitamiseen on annettu? Lisääntynyt työn määrä?*

Pääsääntöisesti haastateltavat kertoivat, että arjen työt ovat pysyneet samanlaisina, mitään vanhoja työtehtäviä ei ole otettu pois esimiestehtävän alkaessa. Paperitöitä on tullut lisää ja lähiesimiesten toimiessa samalla myös tiimivastaavina, yhdeksi konkreettiseksi lisätehtäväksi mainittiin tiimipalaverien järjestäminen. Tarkkaa tehtävälisää yksikään ei pystynyt antamaan, koska tehtävänkuvaa ei ole mitenkään määritetty. Tästä syystä haastateltavien oli vaikea määritellä, mitä heidän tehtäviinsä tai vastuulleen todellisuudessa kuuluu. Toimenkuva oli siis hämärä. Toinen tehtävä, joita kaikki olivat lähiesimiestyössään tehneet, oli viedä asioita tiimiltä eteenpäin johdolle. Kolmantena oli osallistuminen paikalliseen johtotiimiin. Yksi vastaaja mainitsi tehtävikseen lisäksi erilaisten suunnitelmien tekemiset ja arjen ongelmanratkaisutilanteet.

Lähiesimiesten palkitsemisessa oli eroa, osa sai nimellisen korvauksen, osa ei vielä mitään. Periaatteessa kukaan ei odottanut mitään suurta palkannostoa, mutta melko yhtä mieltä oltiin siitä, että jokin selkeä yhtäläinen ja tasavertainen korvaus tehtävästä tulisi saada ja että se olisi sitten kaikkien tiedossa. Jokin lisä kuukausipalkassa oli se, mitä haastateltavat ajattelivat sopivan korvausmuodon olevan. Osa koki, että opetuksen rinnalla olevia muita tehtäviä ei arvosteta tarpeeksi – niitä vaaditaan tekemään, mutta korvausta ei saada. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että korvauksen määrää voisi vielä tarkistaa eli korjata ylöspäin.

Lähiesimiesrooli on haastattelun perusteella olemassa siitä syystä, että ”pomo on niin paljon liikkeellä”. Eli rehtorit ja yksikköjen johtajat eivät ole kovin paljon viikon aikana toimistossaan. Siksi täytyy olla niin sanottuja välitasoja. Ylimmälle johdolle kuu-



luu isot ja laajat asiat. Asioiden joustavuuden vuoksi täytyy olla välitaso, jolla on jotain päätäntävaltaa. Kaikkien asioiden ei tarvitse kulkea ylimmälle johdolle asti – näin työnteko sujuu paremmin. Lähiesimiehen rooli helpottaa monella tapaa asioiden sujumista, esimerkiksi hankinnoissa ja henkilöstöasioissa (eikä pelkästään ongelmatilanteissa). Lähiesimiesasema on myös tärkeä esimerkiksi pienen katastrofitilanteen sattuessa työpisteessä; tuolloin yhdellä on oltava vastuu ja määräysvalta, kuinka tilanteessa toimitaan. Lähiesimies on myös se, jonka kautta ulkopuolelta tulevaa palautetta voidaan suodattaa, samoin kuin ylimmälle johdolle vietäviä asioita viilataan (turhat tunnekuohut voivat jäädä näin pois ja käsittelystä). Lähiesimies voi myös pitää työyksikkönsä toimintaa suunnitelmallisena ja siten kasassa, ettei kaikki sooloile omiaan. Tiimin avulla voidaan saavuttaa myös oikeudenmukaisuutta työyhteisössä, jos lähiesimies sitä itse haluaa ja tavoittelee. Lähiesimies on myös tukena yksikön johtajalle; yksikönjohtajalla ei välttämättä ole niin paljon tietämystä jostain erityisalasta tai osa-alueesta kuin lähiesimiehellä, eikä tarvitse ollakaan.

Lähiesimiehet kokivat tulleet valituiksi tehtäväänsä erilaisista syistä. Yhden vastaajan mielestä lähiesimiehellä tulee olla kokemusta ja näkemystä. Pitkä kokemus talosta, pitkät perinteet esimiestehtävästä talossa, luontainen esimiesasema työyksikössä tai hieman sattuma olivat johdattaneet heidät asemaansa. Ihmisten kanssa toimeen tuleminen ja sosiaalisuus olivat mainittuja piirteitä, jotka ovat ehkä vaikuttaneet muutamien lähiesimiehen osalta. Joku kaipasi itselleen lisää jämäkkyyttä tehtävän hoitamiseen. Osa koki, että jämäkkyuden puute voi olla hyväkin asia, silloin olet helposti lähestyttävä. Osa oli ymmärtänyt asian niin, että työkavereita ei saa päästää liian lähelle, muuten auktoriteetti kärsii.

Muu kuin rahallinen hyöty lähiesimiehille oli palkitsevuuden tunne onnistumisen kokemuksista, kun oli saanut vietyä jonkin työpistettä tai tiimiläistä koskevan epä-

kohdan eteenpäin johdolle ja asian positiivisesti selvitetyksi. Lähiesimiestehtävä oli yhden vastaajan mukaan ”mielenkiintoista, vaikka työllistävää”.

Resursseja ei ole kaikkien lähiesimiesten mukaan tehtävään annettu tarpeeksi. Mitään vanhoja työtehtäviä ei ole otettu pois, vaikka työmäärä on lisääntynyt lähiesimiesaseman myötä. Osa koki, että haluaisi esimerkiksi opiskella asioita (johtamiseen liittyen tms.) mutta aikaa ei ole, eikä mahdollisuutta. Jatkuva arkinen työskentely ei sinänsä ole muuttunut, mutta lisätehtäviä on tullut esimerkiksi palaverien ja paperitöiden muodossa. Ajankäyttö koettiin selväksi kehittämiskohteeksi lähiesimiestyön resursseista puhuttaessa. Yksi kommentti asiaan oli, että: ”Tuntuu, että ei ole tarpeeksi aikaa hoitaa rutiinitöitä ja lähiesimiestöitä – sillä tavalla, ettei toinen osio siitä kärsisi.” Yksi vastaajista kuitenkin koki, että tarvittavat resurssit on, vaikka erillistä tuntimäärää ei ole lähiesimiestyölle varattukaan. ”Toimitaan oman toimen ohella”.

Haastattelun toisessa osassa painotin seuraaviin asioihin: *Millaista koulutusta ja perehdytystä lähiesimieheksi annetaan ja olet hankkinut? Perehdytys? Koulutus? Ohjeet? Oma vaikutus: Oman alan seuraaminen tms? Johdon antama tuki?*

Kaikki lähiesimiehet olivat yhtä mieltä siitä, että varsinaista perehdytystä lähiesimiestehtävään ei ole annettu. Osa heistä oli mukana koulutusyhtymän yhteisessä lähiesimieskoulutuksessa sekä jo aikaisemmin Chydenian johtamisvalmennuksessa, mutta muita koulutuksia tai perehdytystä tehtävään ei ole ollut. Koulutusyhtymän yhteinen lähiesimieskoulutus koettiin hieman kaukaiseksi ja ”yleisluontoisiksi luennoiksi, joilla ei ole tekemistä meidän arjen kanssa”. Yhdellä vastaajista oli johtamistaidon koulutusta ja työkokemusta taustallaan ja hän koki, ettei varsinaisesti enempää koulutusta tarvitsisi mutta oli kuitenkin sitä mieltä, että on edelleen valmis kehit-

tämään itseään ja työyhteisöä. Samaa mieltä oltiin siitä, että mitään ohjeita tai selkeää toimenkuvaa ei ole olemassa. Hankintasääntö oli ainoa konkreettinen toimintaa ohjaava sääntö, mikä haastatteluissa mainittiin.

Oma aktiivisuus lähiesimiesasemaan kouluttautumisessa oli vaihtelevaa. Osa oli sitä mieltä, että haluaisi oppia enemmän, mutta aika ei arjen työn keskellä riitä sellaiseen. Yksi koki, että työssään ja lähiesimiestehtävänsä hoitamisessa on tärkeää seurata oman alan asioita, esimerkiksi lakia ja trendejä. Ammattikirjallisuus, lehdet ja tiedotteet auttavat pysymään mukana. Myös maalaisjärjen käytön katsottiin olevan tehtävän hoitamisessa eduksi.

Johdon antama tuki lähiesimiehelle koettiin eri tavoin. Heidän oma lähin esimies koettiin helposti lähestyttäväksi ja tukea voisi saada enemmänkin, jos sitä itse käyttäisi. Isot hankinnat olivat konkreettinen esimerkki siitä, milloin johdon puheille mennään. Arki sujuu melko itsenäisesti muuten. Kuitenkin ongelmalliseksi koettiin se, että johdolla ei ole tarpeeksi aikaa ja kalenteri on täynnä menoja. Jokin akuutti asia saattaisi olla hyvä hoitaa heti johdon kanssa, mutta yleensä se ei ole juuri silloin paikalla.

Kolmas osio koski hyötynäkökulmaa: *Millaista hyötyä lähiesimies tuo organisaatiolle? Hyöty alaisille? Hyöty organisaatiolle? Tarpeellisuus / tärkeys johtamisjärjestelmässä? Millainen vaikutus päätöksentekoon ja työhyvinvointiin on lähiesimiehellä?*

Yksi selkeä hyöty lähiesimiestehtävästä haastateltavien mukaan oli se, että tiimiläisten on helppo tulla puhumaan ikävistäkin asioista, ettei tarvitse mennä suoraan johdon puheille. Jos esimies koetaan luotettavaksi, hänelle voi purkaa asioita ja näin asiat tulevat usein myös heti tuoreeltaan ilmi ja käsittelyyn. Ongelmakohdat voidaan käydä läpi ja suodattaa tiimissä ensin ja johdolle menevä asia sisältää vain asian yti-

men ilman turhia tunnelatauksia. Näin eteenpäin vietävä asia kehittäisi toimintaa, kun se tulisi johdolta takaisin hyvänä hyvinvointina.

Toinen iso hyöty on asioiden joustavuus. Jokaista asiaa ei tarvitse lähteä viemään eteenpäin työntekijätasolta, jolloin ”byrokratian rattaat vähenevät”. Asioita jäisi paljon hoitamatta tai ”jokainen vetäisi oman linjan mukaan”. On hyvä että on yksi henkilö, joka vie asioita eteenpäin. Toisetkin hyötyvät, kun voivat säilyttää vastuuta yhdelle. Hyvinvointiin lähiesimiesroolilla saattaa olla myös negatiivinen vaikutus yhden haastateltavan mukaan: ”Joku saattaa tuntea, että nyt entisen yhden pomon sijasta kaksi pomoa napittaa häntä”. Kuitenkin avoimuus ja asioiden reilu käsittely tuo etua tiimille ja koko yksikölle. Talouden seuranta on selkeytynyt ja tiimissä on alettu säästämään; sekin hyödyttää koko organisaatiota, vaikka tasapuolista säästämisen ajattelua toivottiin kaikkiin tiimeihin.

Lähiesimiehistä on apua myös johdon päätöksenteossa: uusi pomo joutuisi kuitenkin kysymään apua päätöksentekoon: ”Investointien osalta esimerkiksi on ollut hyvä. Tiimit ovat tuoneet kantansa (koko tiimi takana). Aikaisemmin yksittäiset ihmiset ovat vieneet sen viestin. Tiimivastaava joutuu miettimään jo omalle tiimille esimerkiksi hankinnan perustelut”.

Lähiesimiesasema koettiin tärkeäksi, mutta samalla peräänkuulutettiin selkeitä ohjeita siitä, mitä tehtäviä kuuluu tähän asemaan. Myös jonkinlainen tavoitteellisuusasetelma (porkkana) motivoisi lisää.

Seuraavaksi pohdittiin työnjakoa jne: *Millainen asema lähiesimiehellä on esimiesten ja alaisten silmissä? Onko selvää työnjako esimiehen kanssa? Millainen vallan ja vastuunjako on? Millaisia ongelmia olet kohdannut lähiesimiestyössäsi? Ymmärtävätkö alaisesi ja muu*

*henkilökunta asemasi? Miten asiasta on tiedotettu? Millainen vaikutus sosiaalisiin suhteisiin itsesi näkökulmasta, onko ollut vaikutusta? Millaisia työkaluja lähiesimies käyttää työssään, sinä käytät?*

Lähiesimiehet kokivat, että voivat melko vapaasti tehdä päätöksiä rutiiniasioissa ja kaikissa taloudellisesti pienissä asioissa. Isoista hankinnoista viedään viestiä johdolle ja kysytään päätös sieltä.

Ongelmaksi koettiin vahvasti se, että työnjako on epäselvä, koska tehtäviä ei ole mitenkään määritelty. Tehtävät pitäisi olla määriteltynä, jotta epävarmemmallekin tulisi siitä tukea ja varmuus siitä, että on oikeus tehdä ja toimia näin. Toinen selkeä esiin noussut ongelma on ajan riittämättömyys: lähiesimiehen tehtäviä, esim. jotain paperitöitä, ei välttämättä saada tehdä rauhassa.

Alaiset eivät täysin ymmärrä lähiesimiesten asemaa. Tilannetta heikentää juuri se, että ei ole näyttää mitään, että tällaisia tehtäviä on minulle valtuutettu ja vastuutettu. Valtaosa lähiesimiehistä oli siis sitä mieltä, että lähiesimiesasemasta on tiedotettu liian vähän. Lähiesimiesten mukaan asiasta on mainittu vain sivumennen ja asia on ollut esillä muutaman kerran esimerkiksi lukuvuoden aloituspäivillä. Yksi muisteli, että uusittu organisaatiokaavio olisi esitelty jossain yhteydessä. Koko henkilökunnan tulisi kuitenkin tietää heidän asemansa ja sen tarkoituksen. Vastuumatriisissa ei ole lähiesimiehen tehtäviä. Lähiesimiehet ovat osittain itse joutuneet vakuuttamaan asemansa. Auktoriteetin puutetta on havaittu joissain tapauksissa, kun kaikkia käskyjä ei totella. Ei voi kuitenkaan tulistua alaiselle, etteivät välit menisi.

Sosiaalisiin suhteisiin vaikutusta asemalla on ollut jonkin verran. Koettiin, että muut ovat saattaneet ajatella, että yksi on nostettu yhtäkkiä muiden yläpuolelle ja jotkin

herkät asiat on ehkä siksi jäänyt puhumatta lähiesimiehelle. On myös hankalaa, kun tekee muiden kanssa arjessa ja käytännössä samaa työtä. Raja lähiesimiestyön ja muun työn välillä ei ole niin näkyvä, sitä kautta myös auktoriteetti saattaa kärsiä.

Lähiesimiehet käyttävät tehtävänsä hoitamisessa muun muassa kehityskeskusteluja, tiimipalavereita (muistiot ja tiimisopimus), epävirallisia keskusteluja sekä lakia ja sääntöjä (esim. KVTES). Sähköiset järjestelmät, Internet, tietokone, puhelin, koneet ja laitteet ovat hyvin käytössä. Puutteita ei tässä asiassa tuntunut juuri kenelläkään olevan.

Viidennessä osiossa kysyin tarkemmin jaetusta johtajuudesta: *Jaettu johtajuus (johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista; yhteiseksi tekemisen prosessi)*

*Toteutuuko jaetun johtajuuden ajatus Kannuksen yksikössä yhteistyössäsi seuraavien kanssa (1-5): rehtorin, yksikön johtajan, kehittämisjohtajan, koulutuspäälliköiden lähiesimiesten, tiimien. Miten toiminnan tavoitteet ja tarkoitukset on määritelty (yhdessä?)? Entä arvot? Koetko, että yhteisössäsi annetaan tilaa luovuudelle, oppimiselle ja yhteistyölle? Millä tavalla johtajat edistävät jaetun johtajuuden mallia?*

Lähiesimiesten mukaan yhteistyö sujuu parhaiten oman tiimin kanssa. Haastattelussa täsmennettiin jaetun johtajuuden kysymyskohtaa siten, että arvosana määrittää yhteistyötason määrää kyseisen toimijan kanssa. Kaukaisimmaksi yhteistyön taso koettiin kehitysjohtajan kanssa. Rehtorin ja yksikön johtajan kanssa toteutuva jaettu johtajuus sai keskiarvosanaksi noin 2,5. Koulutuspäälliköiden ja muiden lähiesimiesten kanssa toteutuvaa yhteistyötä oli vaikea määrittää keskiarvoksi, koska eri lähiesimiesten kanssa yhteistyön arvosana saattoi olla hyvinkin eri.

Toiminnan tavoitteita, strategiaa, missiota, arvoja ja visioita ei lähiesimiesten mukaan määritellä yhdessä vaan ne ovat ylimmän johdon tekstejä ja muuta väkeä ei oteta määrittelyyn mukaan. Muutaman kerran asioita on kirjattu aloituspäivillä yhteisesti paperille, mutta tulokset arkistoidaan ja niihin ei palata. ”Turhauttaa, kun tehdään paljon turhaa työtä. Korkeintaan saadaan yhteenvedetyt tulokset ja sitten piste ja asia unohdetaan.” Tavoitteiden jalkauttaminen katsottiin tärkeäksi johdon tehtäväksi.

Luovuudelle ja oppimiselle annetaan vastaajien mukaan hyvin tilaa ja mahdollisuus, jos niitä osaa kysyä tai niitä on aikaa käyttää. ”Mahdollisuuksia ei kuitenkaan tyrkytetä”, oli yhden vastaajan kommentti. Johtajien ei koettu erityisesti toiminnallaan korostavan tai edistävän jaetun johtajuuden mallia. Toisaalta taas koettiin, että yksikössä annetaan hyvinkin vapaat kädet itsensä kehittämiseen. Luovuus on sallittua esimerkiksi joustavien työaikojen suhteen (muu henkilöstö).

Paljon kritiikkiä tuli siitä, että johdolla ei ole aikaa alaisille: yksikään johtajista ei käy työpisteillä jututtamassa henkilöstöä. Johtajia on vaikea tavoittaa. Mielessä olevat asiat täytyy usein esittää nopeasti, jos haluaa ehtiä saada kaiken sanotuksi.

Haastateltavat eivät osanneet tarkkaan määritellä, miten johtajat edistävät jaettua johtajuutta, mutta yksi kommentti oli, että molemminpuoliseksi muodostunut luottamus on ollut tärkeä vaikuttava tekijä.

### **6.1.2 Lähiesimieshaastatteluista nousseet kehitysajatukset**

Tähän alilukuun olen listannut ranskalaisin viivoin yhteenvetona kehitysajatuksia, joita lähiesimieshaastatteluista nousi esiin. Listat on esitelty teemoittain otsikoituna.

### *Lähiesimiestehtävistä*

- tehtävästä ja toimenkuvasta tulisi olla kirjalliset ohjeet
- tehtävälista voisi olla huoneentaulu tai A4 ranskalaisilla viivoilla; sinun tehtäviin kuuluu nämä asiat ja lista laitetaan tiedoksi koko henkilökunnalle
- vastuunjaon tarkennus
- myös jokaisen tiimin tehtävät oltava kuvattuna
- yleiset ohjeet lähiesimiestehtävään / tiimivetäjille sekä omat ohjeet tiimeittäin (koska on hyvin erilaisia työyksiköitä)
- yksi tehtävä voisi olla tapaaminen vuosittain muiden lähiesimiesten kanssa; keskustelua siitä, mitä asioita on tullut esille jne. sekä tapaaminen muussa organisaatiossa samalla tasolla toimivan kanssa
- tehtävälista voitaisiin muodostaa yhdessä johdon ja lähiesimiesten kanssa kuunnellen tiimien esityksiä asiassa

### *Tehtäväpalkkio*

- lisä kuukausipalkassa, pienikin huomioiminen palkassa olisi johdolta ele
- tasa-arvoa ja tasapuolisuutta, esim. päätös palkkiosta viranhaltijapäätöksellä
- avoin tiedotus asiasta, että tästä tehtävästä saa tämän verran lisää (kun tiedossa myös vastuut ja tehtävät)
- toiminnalle tavoitteellisuutta, mittareita (tavoitteen saavuttamiselle jokin porkkana)

### *Resurssit & perehdytys*

- ajankäytönpuute: kenties jotain entisiä töitä pois?
- keskustelua johdon kanssa, jos aikaa ei löydy tehtävien hoitamiseen
- ihmisten johtamisen koulutusta
- ohjeita päätöksien tueksi, esim. miten toimitaan äkillisessä sairauslomatilanteessa
- aikaa myös itsenäiselle opiskelulle ja tietojen keräämiseen



### *Tiedottaminen*

- avoin tiedottaminen koko henkilöstölle lähiesimiesasemasta
- vastuumatriisiin lisätään lähiesimiehen tehtävät ja vastuut
- henkilöstöpalaverissa näytetään lähiesimiehet ja tiimivastaavat nimiltä ja myös nimilistä tiimiläisistä, siten että, kaikki henkilöt mainitaan jossain kohti.
- nimien päivitys tärkeää, nekin aina esillä henkilöstöpalaverissa tai että tieto menee johto-tiimistä tiimivastaavan mukana tiimeihin
- varmistetaan, että alaiset ymmärtävät lähiesimiesaseman (vaikutus auktoriteettiin, mutta myös lisäisi lähiesimiehelle itselle varmuutta tehtäväänsä)

### *Toiminnan tavoitteiden määrittely*

- toiminnan tavoitteet käytäisiin tiimeittäin läpi
- johto toisi strategiapäivityksen tehtäväksi suoraan tiimeihin (kuten tasa-arvosuunnitelmakin)
- johtoryhmässä esiin tulleet asiat muutenkin vietävä tuoreeltaan tiimeihin mietittäväksi
- päämäärien tulee lähteä tekijöistä, jolloin jokainen oppisi arvostamaan enemmän omaa työtään – liian korkealentoiset tekstit ”alentavat”
- henkilöstö mukaan suunnitteluun
- strategiapäivistä suunnittelupäiviä

### *Johdon tuki*

- antaa enemmän aikaa alaisille! Olla tavoitettavissa ja käytettävissä! Pysähtyä!
- johdolle enemmän toimistopäiviä, tukea saisi akuuteissa tilanteissa
- vierailut kaikkiin työpisteisiin, varata niille aikaa kunnolla; jutteluhetki

- johto voisi järjestää tilaisuuden päästä ottamaan mallia toisesta, samassa tilanteessa olevasta, organisaatiosta ja samasta työntekijäryhmästä. Voisi olla vierailu toiseen organisaatioon tai esittely Kannuksen yksikössä. Mukana olisi henkilöitä eri tasoilta kertomassa, miten he kokevat asiat
- nyt kun uusi malli on toiminut noin kahden vuoden verran, johto kysyisi lähiesimiestehtävissä olevilta, mitä ajatuksia heillä on nyt asiasta
- antaa enemmän valtaa lähiesimiehille tehdä päätöksiä päivittäisissä asioissa, lisää joustavuutta arjessa (esim. kännykän hankinta tai vuosiloman pitäminen), turha byrokratia pois => uusi järjestelmä toimisi loppuun asti – kun vastuutetaan, pitäisi myös valtuuttaa
- johto määrittelee lähiesimiehen roolin esim. yhdessä lähiesimiesten kanssa ja vie kuvauksen koko väelle tiedoksi
- uusi jaetun johtajuuden malli menee kyllä läpi ja siihen pystytään – johtajien on ensin käännettävä oma laivansa, niin ettei ponnisteluja odoteta vain alemmilta tasoilta
- lisää päättäväisyyttä, pelkkä kuuntelu ei ole hyväksi tilanteissa, joissa odotetaan johdon päätöstä
- järjestää lisää tiimiluentoja tms. eli ”ruokkia väkeä kouluttamalla”
- opus, miten uudessa organisaatiomallissa toimitaan
- tiimeille samankaltaiset ohjeet, esim. säästämisen suhteen; voitaisiin tiimeissä yhdessä johdon kanssa purkaa ja miettiä, mihin rahaa menee jne.

*Muuta huomionarvoista & mietinnän alle*

- muutoksessa jokaisen pysähdyttävä miettimään, että mihin olemme menossa ja miksi – ”kehityksen nimessä mennään monessa kohtaa alaspäin”

## 6.2 Ylimmän johdon haastattelut

Toisena kohtana tässä tulokset - aliluvussa ovat ylimmän johdon haastattelut. Esitän tässä johdon eli yksikön johtajan ja rehtorin vastaukset teemoittain lähes siinä muodossa, kuin ne haastattelujen yhteydessä esitettiin.

### 6.2.1 Ylimmän johdon haastattelujen tulokset

Tähän alilukuun olen kerännyt teemoittain otsikoituna ylimmän johdon haastatteluiden tulokset. Tulokset esitetään yhteenvetona kahden haastateltavan vastauksista.

#### *Lähiesimiehen tehtävät:*

Yksikön ylimmän johdon mukaan lähiesimiehen tehtävänä on toimia oman tiiminsä linkkinä yksikön johtajaan, rehtoriin ja omalla tavallaan myös eri yhteistyötahoihin eli työ on käytännössä yhteydenpitoa eri suuntiin. Tiimivastaava on hieman eri asia kuin lähiesimies: tiimissä jokaisella on oikeus tuoda esiin oma näkökantansa. Lähiesimiehellä taas on enemmän ”viimeistä sanaa” eli lähiesimies voi tuoda selkeämmin esiin omaa kantaansa. Lähiesimies osallistuu toiminnan suunnitteluun ja resursointiin tiimin sisällä. Tehtäviin kuuluu esimerkiksi aikataulujen suunnitteluja ja rekrytoinnit ja ongelmatilanteiden purkaminen yhdessä johdon kanssa. Lähiesimiehelle kuuluu oman tehtäväalueensa ja tiiminsä toiminnan johtaminen. Hänelle kuuluvat ne tehtävät, jotka ovat kehityskeskustelussa tai tehtäväkuvauksessa sovittu.

Lähiesimiehen tehtäväkuvaus on myös ylimmän johdon mukaan vielä keskeneräinen. Missään ei ole vielä tarkasti lueteltu lähiesimiehen tehtäviä. Tietyt viranhaltijuuteen liittyvät asiat, (talousvastuu, henkilöstöön liittyvät ja muut) määritellään yhty-

män hallintosäännössä. Siellä toimijoita on yhtymän johtaja, talousjohtaja, koulutusjohtaja, kiinteistöpäällikkö ja rehtorit. Eli he ovat virallisen organisaation virkamiehiä, jotka toimivat virkavastuussa ja niillä on tietyt tehtävät. Lähiesimiehet eivät kuulu tähän listaukseen. Maaseutuopistossa on tehty tehtäväkuviin lisäksi alajako; yksikönjohtaja, kehitysjohtaja, rehtori ja koulutuspäälliköt – tehtävämatriisista ilmenee näiden tehtävät ja suhde. Lähiesimiehen tehtäviä ei ole vielä listattu eli ne eivät ole myöskään mukana tehtävämatriisissa. ”Lähiesimiehen tehtävät ovat ennemminkin sellaisia delegointijuttuja”. Hallintosäännössä sanotaan, että yksikön työnjaosta päättää yksikön johtaja tai rehtori. Tilannetta auttaisi kuitenkin, jos listattaisiin, mitä lähiesimiehen tehtäviin kuuluu. Kun ensimmäinen versio tehtäväkuvauksesta on tehty, seuraavana vuonna on helpompi tarkistaa. Lista menisi sitten tiimillekin tiedoksi.

#### *Lähiesimiehen vaikutus päätöksentekoon:*

Lähiesimiehen vaikutus päätöksentekoon on ylimmän johdon mielestä iso. Esitys, joka tulee lähiesimieheltä, on yleensä valmiiksi pohdittu ja pureskeltu. Lopullinen päätös asiassa on helppo tehdä sen pohjalta. Käytännössä päätöksentekoprosessi menee usein niin, että johtajat tekevät päätökset, esitykset tulevat lähiesimiehiltä. Henkilöstöasioissa päätökset ovat lähinnä työnjohdollista. Taloudellisella vaikutus on siinä, että lähiesimiehet voivat tehdä esityksiä hankintoihin.

#### *Perehdytys:*

Henkilöt (lähiesimiehet) ovat hoitaneet tehtäviään jo pitkään, siksi perehdytys on jäänyt tähän saakka vähäiselle. Tavallaan lähiesimiehet pyörittävät tiimiään kuten aina ennenkin eli vanhan käytännön pohjalta. Jos ulkopuolelta tulisi joku työntekijä, täytyisi todella miettiä, mitä perehdytyksen silloin tulisi olla. Maaseutuopistossa on etukäteen mietitty lähiesimiehiä nimitettäessä, onko olemassa jo sellaisia henkilöitä, jotka sopisivat tehtävään (ja siten tarvittavat taidot ja tiedot olisivat jo käytettävissä). Va-

linnat on tehty sen mukaan. Esimiesvalmennuksesta on saatu lähiesimiehille teoreettista taustaa. Koko systeemi on ”vaiheessa” vielä, siten myös perehdytys. Yhtymässä on kyllä olemassa perehdyttämisohje, joka antaa runkoa sille, kuinka uutta henkilöstöä pitää perehdyttää. Ohjetta ei ole kuitenkaan tarkemmin lähiesimiestehtävään.

*Ylimmän johdon tuki lähiesimiehille:*

Ylin johto koki, että toisille on vähemmän annettavaa ja että täytyy vain luottaa lähiesimiesten tekemiseen (tietoihin ja taitoihin). Esitykset luetaan tietenkin tarkasti läpi ja tarkastetaan, että asiat ovat perusteltuja. Tukea voidaan antaa muun muassa keskusteluilla.

*Työjako ylimmän johdon ja lähiesimiesten kesken:*

Joitain epäselviä tapauksia on ollut (työnjaossa lähiesimiesten kanssa), mutta pitkälle käytäntö on ollut keskustelemista asioista. Päätöksiin on tukena selkeät ohjeet (esim. koulutusyhtymän hankintaohjeet). Kannuksessa on nimettynä tietyt tiimit ja pisteet ja ne on siten määritelty. Työnjako on selkeytymässä, vaikkakin kohtuuselkeä tilanne on jo nyt.

*Lähiesimiesten vaikutus työhyvinvointiin:*

Lähiesimiesten vaikutus työhyvinvointiin nähtiin suurena. Alaisilla on henkilö heitä lähellä ja sellainen vielä, joka tietää ja tuntee keskustelun alla olevan asian hyvin. Jos jokainen kävisi suoraan yksikön johtajan luona, menisi asian esittämiseen aikaa ja vastaus saattaisi olla ”hatusta vedetty”. Johto ei voi olla kaikesta kärryillä. Lähiesimies tuo turvaa ja joustavuutta. Henkilöstö pääsee kehityskeskusteluissa juttelemaan enemmän asioista ja johtotiimissä keskustellaan yleisesti ilmapiiristä.

*Lähiesimiestehtävään palkkio:*

Käytäntö vaihtelee yksikössä. Tällä hetkellä palkitseminen toimii niin, että jokainen kirjaa työntuntinsa ylös (opetusta tai muuta työtä) ja korvataan sen mukaan. Mitään ei ole jäänyt pois eli korvaamatta. Jokaisen omasta kirjanpidosta on kiinni, kuinka paljon korvataan. Ei ole mietitty yhtenäistä lisää. Ongelma on se, että toinen lähiesimies tekee hirveän paljon töitä tehtävän eteen ja toinen vähän. Ennemmin tehtäisiin niin, että maksetaan tunti tunnista. Koulutuspäälliköillä on tiettyjä lisiä. Osalle lähiesimiehistä ei ole kummemmin määriteltä. Tätä palkkioasiasiaa olisi tarvetta selkeyttää. On kuitenkin vaikea tehdä yksityiskohtaista sääntöä asiassa, kun on erilaisia yksiköjä ja erilaisia tehtäviä. Olisi hyvä tehdä työnvaativuuden arviointi ja sitä kautta palkka-asioden tarkastelua. Palkkausjärjestelmässä on kyllä kohtuuselkeät määritykset. Tärkeintä olisi, että jokainen saisi työtä vastaavaan korvauksen.

*Mitä lähiesimiehen asemalla saavutetaan:*

Joustavuutta, asiat hoituvat nopeasti ja asiassa on myös oikea asiantuntija paikalla. Johtajalla ei voi alaismäärä ei voi olla kovin suuri, siksi on olemassa väliportaita. Samalla tehdään organisaatiossa vastuun jakamista; ei firmassakaan voi olla vain yksi, joka päättää kaikesta – ei kukaan voi yksin hallita.

*Lähiesimiestehtävään valitut, lähiesimiehen ominaisuudet:*

Tehtävään pitää itse haluta. Sosiaaliset taidot vaikuttavat ja se, että pystyy viemään asiat järkevästi eteenpäin. Täsmällisyys, yhteistyökyky ja asiantuntijuus omasta alasta ovat tärkeitä. Tehtävään sopii sosiaalinen kaveri, jolla on omiakin mielipiteitä. Yksi tärkeä tehtävä on kehittäminen ja siten ominaisuutena oltava kehittämisen halu. Osittain lähiesimiestehtävään on "ajauduttu". Yksikön johto on keskustellut ja arvioinut, että kuka voisi olla sopiva ja kellä voisi olla sopivaa koulutusta taustalla.

*Ongelmia lähiesimiesaseman lanseeraamisen yhteydessä:*

Vallanjakautuminen uudella tavalla tuo hieman kateutta; ennen oltiin samalla viivalla, nyt joku nostetaan ylemmäksi. Osa ihmisistä on kuitenkin vain tyytyväisiä, että on joku jolle esittää asioita. Yksikön johto "joutuu jauhamaan" henkilöstölle, mitä tässä muutoksessa tapahtuu. Koko tilanteen selkeyttäminen olisi tärkeää.

*Tiedotus lähiesimiesasemasta:*

Henkilöstöä ei ole tiedotettu lähiesimiesasemasta, se on ikään kuin mennyt alaotsikossa. Pitäisi tiedottaa enemmän. Vaikeus on se, että vielä ei ole selkeää toimenkuvaa, "se on vaan se mitä aina on tehty". On siis vaikea sanoa, mitä tämä muutos erityisesti tarkoittaa. Vaikka perusteita ei ole tarkkaan selvitetty, luultavasti kaikki tietävät kuka on oma lähiesimies. Tämän tutkimuksen avulla voidaan tiedottaa lisää. Voisi tiedottaa esimerkiksi yhteisessä palaverissa.

*Lähiesimiestehtävään tuoma lisätyön määrä / työn resursointi:*

Tuntilaskelmien avulla kartoitetaan. Jotka eivät tee tuntilaskelmia, heidän osaltaan niitä ei ole kartoitettu. Töitä on resursoitu ja jonkin verran asioista on juteltu. Kehityskeskusteluissa asiaa käydään läpi. Pitäisi pystyä määrittelemään kokonaistyöajasta, se mitä tähän tehtävään käytetään.

*Lähiesimiehen työkalut:*

Esimerkkityökaluja ovat keskustelut, neuvottelut, tiimipalaverit, sähköpostit ja tiedottaminen sekä esimiesvalmennus. Pitäisi kuitenkin olla selkeä toimintamalli esimerkiksi siitä, milloin tiimit kokoontuvat, mitä käydään läpi vuosittain, miten seurataan, miten toimintaa arvioidaan. Seuranta ja arviointi ontuvat yksikössämme monessa osassa.

*Jaettu johtajuus toteutuu (asteikolla 1-5, 1=erittäin vähäistä, 5=erittäin paljon):*

Keskimäärin jaettu johtajuus ylimmän johdon mukaan toteutuu hyvin, erityisesti yhdessä tekemisessä ei ole moitetta, mutta osittain tehtäväkuvan selkeyden puuttumisen saattaa heikentää arvosanaa tai se, että ei olla arjessa paljon tekemisissä tiettyjen henkilöiden tai tahojen kanssa.

- Rehtori 5
- Yksikön johtaja 5
- Kehitysjohtaja 4
- Koulutuspäälliköt 4
- Lähiesimiehet 4
- Tiimit 3,5

*Toiminnan päämäärät:*

Viime aikoina on koulutusyhtymän tasoltakin ymmärretty, että sanat visio, missio ja strategia saavat ihmiset sulkemaan korvansa asialle. Strategiatyöuudistus on käynnistetty ja tämä asia on otettu huomioon yhtymässäkin. Yksiköissä pidetään kehityskeskustelut liittyen strategiauudistukseen ja pyritään siten sitouttamaan henkilöstöä paremmin. Kehityskeskustelu pidetään tiimien vastaaville ja tiimivastaavat vievät asiaa tiimeihin keskusteltavaksi. Sitten pidetään palauttava kokous. Aikaisemmin strategiatyö on ollut enemmän johtoryhmävetoista. Pitäisi osallistaa henkilöstöä lisää. Maa-liskuun (2011) strategiapäivän tarkoitus, että jokainen pääsee vaikuttamaan sisältöön. Tätä ei ole hankala toteuttaa, mutta se vaatii kuitenkin tiettyjä pedagogisia juttuja, jotta saadaan toiminaan. Monesti menee niin, että yksi puhuu ja sata kuuntelee ja se ei kyllä toimi. Strategiaan pitäisi myös muistaa palata aina vuosittain.



*Jaetun johtajuuden mallin edistäminen yksikössä:*

Antamalla tiimeille isompi taloudellinen vastuu voisi edistää entisestään jaetun johtajuuden mallia. Taloudellinen vastuu voisi lisätä sitoutuvuutta ja vastuuta ja jaettua johtajuutta. Kuitenkin olemme oppilaitos, jossa toimimme yhteisen hyväksi, emme yhden työpisteen hyväksi. Tiimit ovat myös hyvin erilaisia – toiset saattavat tehdä hyvää työtä tuomatta suoraan mitään taloudellista tulosta talolle. Kasvatusvastuu, pedagoginen vastuu toimii yksikössä hyvin. Ihmiset tietävät työpisteissä, miten toimia kasvatuksellisissa tilanteissa. Silloin ei ole esimerkiksi rehtorin sanalla merkitystä. Opiskelijahuoltotiimin yhteistyö työpisteiden kanssa tekee hyvää yksikön toiminnalle.

*Miten johto itse edistää jaetun johtajuuden mallia?:*

”Annan vastuuta, en puutu asioihin, en ole naputtamassa. Annan luottamusta.” Luottamus on työväline, joka parhaiten tukee työntekijöitä. Enemmän pitäisi olla kanssakäymistä jokaisen tiimin kanssa. Yhteisen ajan löytäminen on vaikeaa. Yhtenäinen, jatkuva yhteydenpito olisi suotavaa. Pitää pyrkiä johtoryhmän kanssa käymään keskustelua, ja tukea yksikön johtajia ja muita henkilöitä. Yksikön johtajiakin helpottaa, että tiimit hoitavat asioita kohtuullisen itsenäisesti. Itsenäisen tekemisen kulttuuri on ollut jo kauan, mutta miten se istuu tavoitteisiin ja millainen yhteys sillä on lähiesimiestoiminnan kanssa?

*Tiimien toiminta nyt:*

Jokainen tiimi on petrannut. Toiminta on vastuuntuntoista. Porukat pyörittävät omia vanhoja toimintojaan, nyt tiimin nimellä. Tiimien sisällä henki on hyvä. Jotkut pitävät harvemmin kokouksia, kaikki kuitenkin toimivat. Tiimien luonne voi olla hyvin erilainen.

*Parannettavaa tiimitoiminnassa:*

Ehkä vielä enemmän kehittämisajatuksia johdolle saisi tulla tiimin sisältä. Strategia- ja visio-palaveria täytyy pitää. Toivottavasti yhteinen strategiapäivä ja kehityskeskustelut tuovat uusia kehitysjatoksia. Joillakin henkilöillä on jalka monessa sopassa. Heillä on ongelmana se, että mihin tiimiin he oikein kuuluvat. Muutoin tiimit on jaettu kyllä toimintakeskeisesti; sen alueen työporukka on tiiminä, jotka tekevät saman alueen hommia.

*Miksi tiimit ovat olemassa:*

Tiimitoiminnalla tavoitellaan sitä, että työporukat saadaan vielä tiiviimmin ymmärtämään yhdessä työskentelyn merkitys. Jokaisella on siinä porukassa sama mahdollisuus vaikuttaa ja tuoda ajatukset julki ja porukassa keskustellaan. Tiimeillä luodaan me-henkeä tiimin sisällä. Toivotaan, että jokainen ottaisi vastuuta, ettei "vain kulje vuodesta toiseen, vaan että ymmärtäisi, että oma tekeminenkin vaikuttaa muidenkin tekemiseen." Jotta jokainen tunnistaa, missä tehtävissä pyöritään.

*Tiimien vaikutus yksikön johtamiseen:*

Helpottava: Lähiesimiehen esityksestä ei voi aina tietää, onko esitystä mietitty porukalla. Tiimi taas tekee asioita porukkana, ja jokaisella on näkökulma. Jos olisi vain yksi joka päättää, niin jonkun hiljaisen mielipide voisi jäädä ulkopuolelle, tiimissä "pakotetaan" ääneen. Tiimeiltä tulee palautetta ylemmälle johdolle, sekin vaikuttaa positiivisesti.

*Tiimien vaikutus hyvinvointiin:*

Johto toivoo, että on henkilöstöllä on tunne, ettei kukaan tee yksin työtä vaan tiimistä saa tukea. Tiimissä pystytään puhumaan asioista. "Sitä kautta se lähtee, että kun koe-

taan että ollaan osa työyhteisöä ja tiimiä, pystytään puhumaan asioista yhdessä. Tietää kenelle voi mennä sanomaan seuraavaksi”.

### **6.2.2 Ylimmän johdon haastatteluista nousseet kehitysajatukset**

Mielestäni helmiajatuksena eli kaiken ytimenä tälle koko organisaatiouudistukselle nousi haastatteluista esiin se, että koulumaailman johtamisen tyyli on muuttunut tai muuttumassa: Rehtori ei vastaa enää yksin kaikesta ja tee kaikkia päätöksiä. Uusi ajattelutapa – jaettu johtajuus – takaa sen, että yhdellä esimiehellä ei ole liian monta alaista johdettavanaan. Sääntö, että yhdellä esimiehellä ei pitäisi olla 20 enempää alaista, on tuttu yritysmaailmasta, ja nyt sitä on alettu käyttää myös erilaisissa organisaatioissa, kuten kouluissa. Vanha, jäykkä organisaatiomalli saa väistyä uuden, joustavan edestä.

Uudessa jaetun johtajuuden mallissa yksi näkyvä muutos on uusien väliportainen asettaminen, kun johtamisen töitä jaetaan useammalle tasolle. Tämä väliporras (meillä lähiesimiehet) helpottavat ylimmän johdon työtä, mutta tuovat myös selkeää etua henkilöstölle: heillä on todennäköisesti aina saavutettavissa henkilö, jolle voi purkaa asioita ja jolla on aikaa kuunnella ja joka voi viedä asioita eteenpäin. Tavoitteena on yksinkertaisesti siis käytännön töiden helpottaminen! Muutokset tuovat helpotusta johdon arkeen, mutta enemmän ehkä vasta ajan myötä – muutosvaiheessa johdolta vaaditaan erityisen paljon jaksamista, että saadaan vietyä asia läpi organisaatiossa ennen muutoksen istumista arkeen.

Selkeästi päällimmäisenä ajatuksena on saada aikaan jonkinlainen lähiesimiehen tehtäväkuvaus tai lista niistä tehtävistä, jotka lähiesimiehelle vähintään kuuluu. Vaikka

lähiesimiehet toimivat erilaisissa ympäristöissä ja erityyppisissä tehtävissä, niin kuitenkin yhteinen ohje tehtävän hallintaan on mietinnässä. Jokaisella lähiesimiehellä on esimerkiksi jonkinlaista työnjohdollista vastuuta. Mitä kaikkea siihen liittyy? Yhteisen ohjesapluunan lisäksi voisi olla järkevää tehdä vielä työpisteittäin erityisohjeistusta kyseisen työpisteen / toiminta-alueen lähiesimiehenä toimimiseen. Hallintosäännössä määritellään virkamiesten asema ja tehtävät, maaseutuopiston omassa vastuumatriisissa on jo muu johto kirjattuna, paitsi lähiesimiehet. Lähiesimiesten lisääminen vastuumatriisiin on seuraava konkreettinen tehtävä, jolla lähiesimiehen asemaa vahvistetaan ja varmennetaan myös henkilöstön suuntaan. Kun matriisi on valmis, on helppompaa tiedottaa lähiesimiehen asemasta muulle henkilöstölle – asia on tuolloin valmiiksi asti mietittynä.

Myös jokaisella tiimillä olisi oltava yhteinen toimintaohje siitä, miten tiimitoimintaa arvioidaan ja tehdään seuranta. Tähän saakka käytäntö on mennyt niin, että jokainen tiimi on periaatteessa toiminut niin kuin haluaa. Selkeät, yhtenäiset ohjeet auttaisivat myös tiimivastaavia organisoimaan tiimikokoukset ja miettimään tiimikokousten asialistaa. Tiimitoimintaa pitäisi johdon mielestä tarkemmin aikatauluttaa. Hyvä työkalu tässä voisi olla esimerkiksi tiimin vuosikello.

Keskustelun tärkeys korostui monessa kohtaa. Johto toivoi, että voisi luoda säännöllisemmät keskustelut ja yhteydenpidon lähiesimiesten kanssa. Sama ajatus tuli esiin tiimejä käsiteltäessä: Nähtiin, että tulisi pitää enemmän keskusteluja tiimivetäjien kanssa ja tiimivetäjät sitten tiimien kanssa (tiimivetäjä = tiimivastaava). Näin asiat menisivät eteenpäin - molempiin suuntiin. Keskustelujen merkitys nousee myös strategiauudistustyön kauttakkin; koetetaan osallistaa henkilöstö enemmän ja saada kaikkien ääni kuuluviin.

Palkkaus ei voi olla käytännön syistä olla kaikille ihan sama. Tehtävästä maksetaan kuitenkin samojen periaatteiden mukaan. Joka tapauksessa lähiesimiesten tehtäväpalkkiota tullaan varmasti täsmentämään ja yhdenmukaistamaan sitten kun tehtäväkuvaus on saatu laadittua.

### 6.3 Työntekijöiden kyselytutkimus

Lähiesimies- ja ylimmän johdon haastattelut painottuivat käsittelemään lähiesimiehen asemaa Kannuksen yksikössä, sivuten myös tiimitoimintaa. Tiimikysely, joka tehtiin koko henkilöstölle, koski pelkästään tiimien toimintaa eli toista tärkeää osa-aluetta johtamisen muutosten kentässä. Seuraavaksi esittelen tiimikyselyn tulokset ja niiden perusteella esitän kehittämisajatuksia.

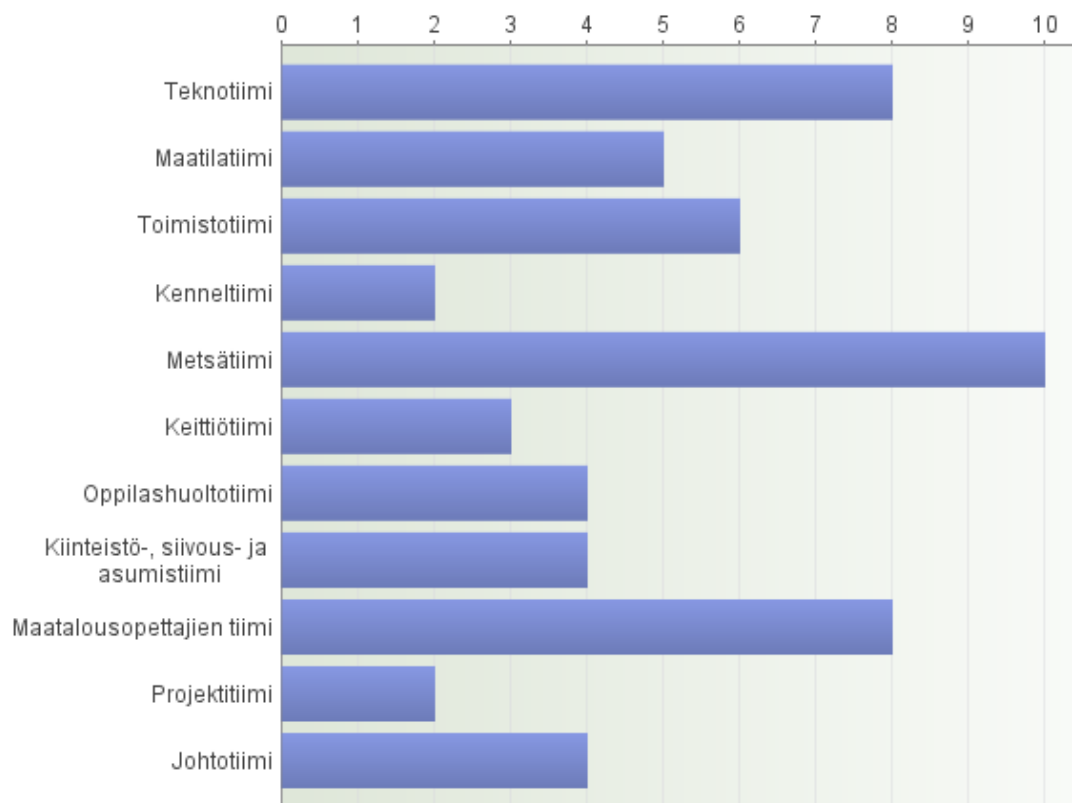
#### 6.3.1 Tiimikyselyn tulokset

Tässä aliluvussa käydään läpi tiimikyselyn tulokset siinä järjestyksessä kuin ne kyselyssä esitettiin. Osaa vastauksista on havainnollistettu taulukon avulla.

##### *Vastaajat*

Vastaajia kyselyssä oli yhteensä 46. Heistä suurin joukko koostui metsäopetustiimistä, yhteensä 10, ja pienin joukko kennel- sekä projektitiimistä, joista vastaajia oli 2 / tiimi. Tarkempi erittely näkyy alla olevassa kuviossa 5.

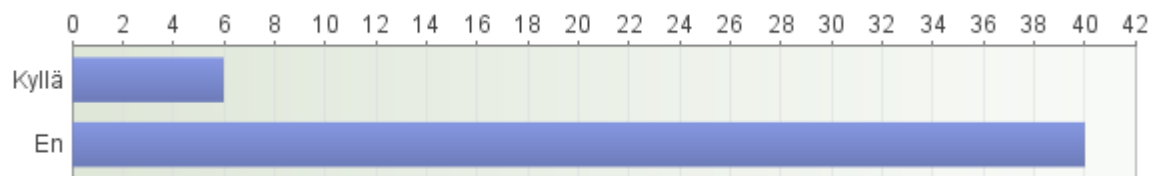
*Kysymys: Missä tiimissä / tiimeissä olet jäsenenä?*



KUVIO 5. Vastaajat tiimeittäin

Tiimivetäjiä vastaajista oli 6 (kuvio 6).

*Kysymys: Toimitko jossain tiimissä tiimivetäjänä?*



KUVIO 6. Tiimivetäjien osuus

### *Tiimikokoonpano*

Valtaosa eli 45 vastaajaa oli sitä mieltä, että tiimikokoonpano on nykyisellään sopiva (kuvio 7). *Kysymys: Onko tiimikokoonpano mielestäsi nykyisellään sopiva?*



KUVIO 7. Tiimikokoonpanon sopivuus

Seuraavassa kysymyskohdassa oli mahdollista perustella, jos vastasi edelliseen kysymykseen "ei". Tähän kohtaan tuli kaksi vastausta vaikka vain yksi oli sitä mieltä, että tiimikokoonpano ei ole sopiva. Toinen vastaaja olisi sitä mieltä, että hänen kuului olla jäsenenä myös eräässä toisessa tiimissä tiedonkulun parantamiseksi ja toinen vastaaja oli kokoonpanoon tyytyväinen, mutta hänen mukaansa "tiimi ei oikein ole vielä toiminut tai toiminta ei ole ns. vakiintunut".

### *Tiimin tavoitteet ja toimintaperiaatteet*

Tiimin keskeinen tavoite oli vastaajista 41:lle selvä, ainoastaan 4 vastasi "ei" (kuvio 8).

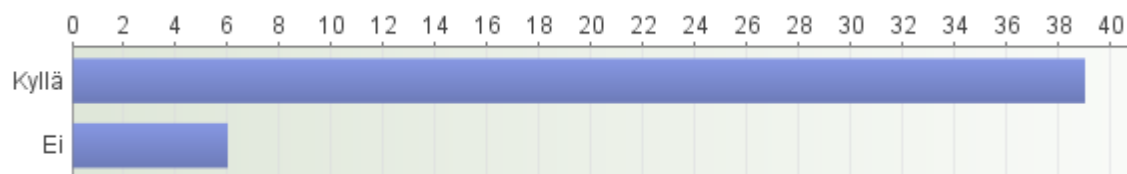
*Kysymys: Tiedätkö, mikä on tiimisi keskeinen tavoite?*



KUVIO 8. Tietämys tiimien keskeisistä tavoitteista

Tiimin toimintaperiaatteet puolestaan olivat hieman useammalle vielä epäselvät: vastaajista 6 vastasi, että ei kokenut toimintaperiaatteita selviksi (kuvio 9).

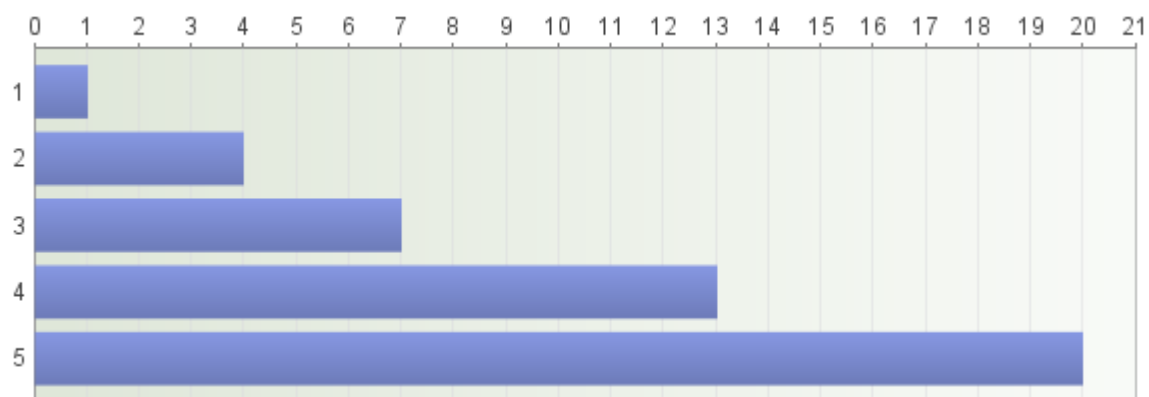
*Kysymys: Ovatko tiimin toimintaperiaatteet sinulle selvät?*



KUVIO 9. Tiimien toimintaperiaatteiden selvyys

*Oma rooli tiimissä*

Yhteensä 20 vastaajaa eli 43 % oli sitä mieltä, että oma rooli / tehtävä tiimissä on hänelle erittäin selvä. 5 vastaaja puolestaan koki, että rooli on erittäin tai melko epäselvä (kuvio 10) Kysymys: *Onko oma tehtäväsi / roolisi tiimissä sinulle selvä? Asteikolla 1-5 ( 1= Erittäin epäselvä, 5 = Erittäin selvä)*

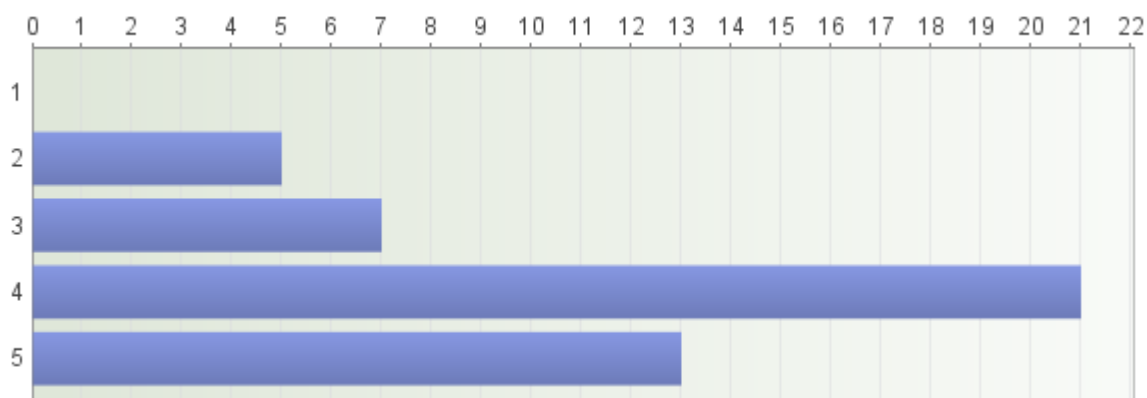


KUVIO 10. Oma rooli tiimissä



### Hyöty tiimeistä

Tiimien hyödyllisyydestä oltiin montaa mieltä: suurin osa eli yhteensä 21 vastaajaa oli sitä mieltä, että tiimeistä on melko paljon hyötyä, 13 vastaajaa ajatteli tiimeistä olevan erittäin paljon hyötyä. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että tiimeistä olisi erittäin vähän hyötyä, mutta ”melko vähän” vastasi 5 ja neutraalia mielipidettä kuvaavan arvosanan 3 antoi 7 vastaajaa (kuvio 11). *Kysymys: Onko tiimien olemassaolosta todellista hyötyä? Asteikolla 1-5 (1= Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon).*



KUVIO 11. Tiimien hyödyllisyys

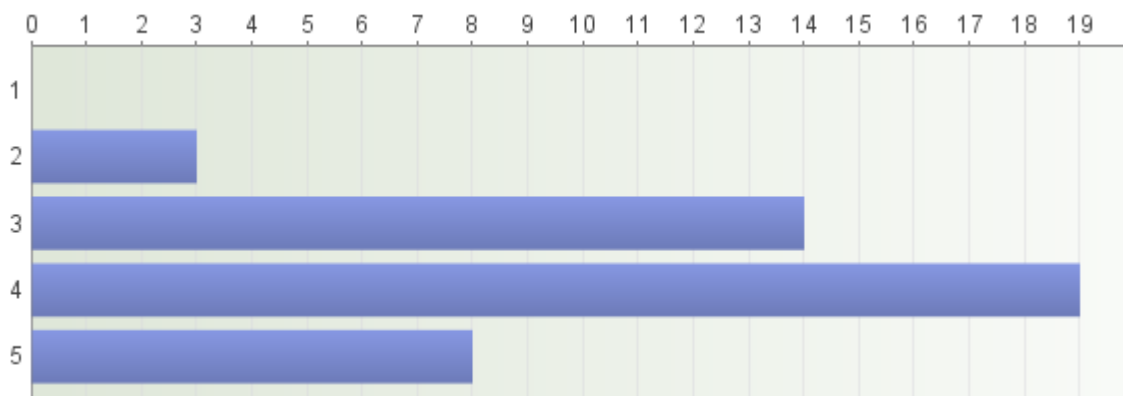
Tarkemmin hyödyn määrään arvosanaa vastaaja pystyi tarkentamaan avoimella kysymyksellä ”Jos vastasit, että on hyötyä, niin millaista?”. Vastauksia tuli yhteensä 33 ja olen tähän poiminut muutamia vastauksissa sisällöllisesti toistuvia mielipiteitä:

- Asioita voidaan käsitellä yhteistyössä ja tiedon kulku toimii paremmin.
- Voimme hyödyntää henkilöstöä tehokkaasti
- Avoin viestintä- ja keskustelupaikka, mahdollisten kehittämistoimenpiteiden yhdessä läpikäyminen ja kommentointi ym.
- Asiat voi tuoda tiimipalavereissa esille ja tiimivastaava vie ne eteenpäin.
- Samalla alalla toimivien henkilöiden kesken toimintojen organisointi helpottuu

- Saa yhdessä puhuttua ongelmista ja parantamisehdotuksista ajoissa, jotta turhemmilta ristiriidoilta vältytään
- Pysyy ajantasalla mitä on menossa ja tulossa. Pystyy tiedottamaan muita ja kehittämään tutkinnon asioita
- Yhteistyö tiiminjäsenten välillä parantunut; työskentelevät eri työtehtävissä/-pisteissä - opittu/opitaan arvostamaan muiden työtehtäviä.

### *Tiimien vaikutus hyvinvointiin*

61 % vastaajista oli sitä mieltä, että tiimit vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin positiivisesti ”erittäin paljon” tai ”melko paljon”. Vain 3 vastaaja koki, että vaikutusta on melko vähän. Tähän kysymykseen vastasi 44 henkilöä (kuvio 12). *Kysymys: Vaikuttaako tiimit työyhteisön hyvinvointiin positiivisesti? (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon)*



KUVIO 12. Tiimien vaikutus hyvinvointiin

*Kehitettävää tiimien toiminnassa*

Kysyin avoimella kysymyksellä: *"Onko tiimeissä tai tiimien toiminnassa jotain kehitettävää? Mitä?"*. Vastauksia tuli yhteensä 26 ja tässä yhteenvedona muutama mielipide listalta:

- Kokousten sovittaminen kaikille sopiviksi vaikeaa, enemmän aikaa kehittämisideoiden kartoittamiseen
- Tiedon kulku tiimien välillä. Yleensä tiedottaminen koko henkilökunnalle.
- Mielestäni tiimit toimivat tiimeinä ok. mutta tiedon siirto tiimin liidereiltä muille tiimiläisille voisi olla paremmin ohjeistettua ja järjestettyä.
- Useammin pitäisi pystyä kokoontumaan. Kun harvakseltaan palaveerataan, asioita kertyy käsiteltäväksi liian paljon. Mielellään pitäisi ennättää kuunnella jokaisen tiimiläisen kuulumiset ja tuntemukset jokaisella kerralla, mutta siihen ei aina ole aikaa. Yhteisen palaveriajan löytäminen tahtoo olla hakusessa. Voitaisiin pohtia myös muita tiimityömenetelmiä kuin vain palaverit esim. voisi olla vierailuja, tutustumiskäyntejä, yhteisiä työhyvinvointiin liittyviä tempauksia jne. Ja että myös palaverien välillä pidettäisiin yhteyksiä, keskustelu ja ajatusten vaihto saisi olla jatkuvampaa.
- Palavereiden kirjaus
- Resurssien ohjaus palvelemaan perustehtävän suorittamista

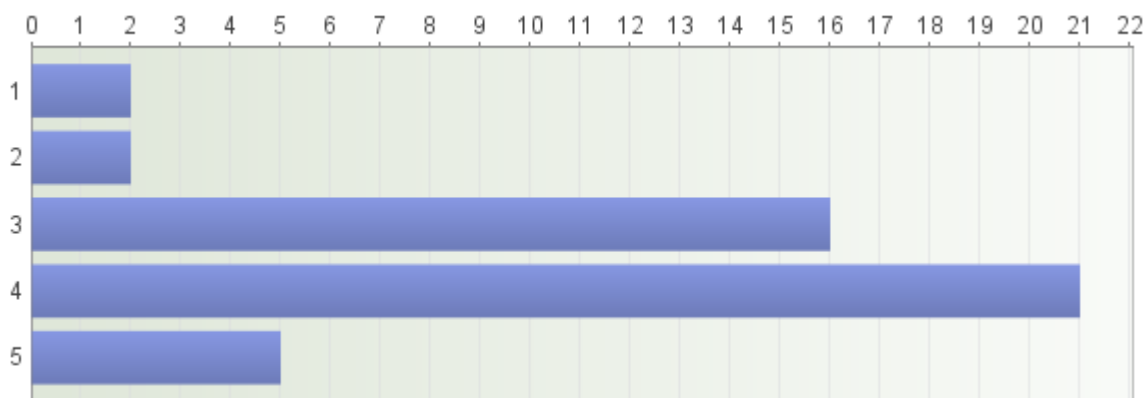
Seuraavaksi kysyttiin *"Millaista tiimisi / tiimiesi toiminta on käytännössä ollut?"* 36 vastaajaa kertoi kokemuksistaan ja tässä taas muutama poiminta, joka sisällöltään toistui vastauksissa:

- Keskusteluja ajankohtaisista asioista.
- Rakentavaa vuorovaikutusta
- Kaluston järkevät hankinnat. Etukäteissuunnittelu
- Säännölliset kokoontumiset ja asioista keskustelut + tiedottamiset

- Joustavaa ja luontevaa.
- Ihan hyvää, asioista on keskusteltu avoimesti ja rakentavassa hengessä. Kokouksissa on jaettu selvitys/toimintavastuita eri asioiden tiimoilta muutamille henkilöille, jotka ovat sitten hoitaneet kyseisen asian.
- Yhteisten palaverien pitäminen toisen tiimin kanssa on havaittu todella hyväksi; jokainen uskaltaa tuoda oman näkökantansa paremmin esille, kun tapaamisia on säännöllisesti ja tapaamiset pidetään etukäteen sovittuina päivinä. Toinen tiimi tekee samankaltaista työtä, joten yhteistyö tulee esiin päivittäin sitä kautta.
- Tämä tiimi on ainakin saanut hyviä asioita aikaiseksi.
- Kokoontuminen ollut epäsäännöllistä ja pitkät välit. Lähinnä olemme olleet kuulemassa.

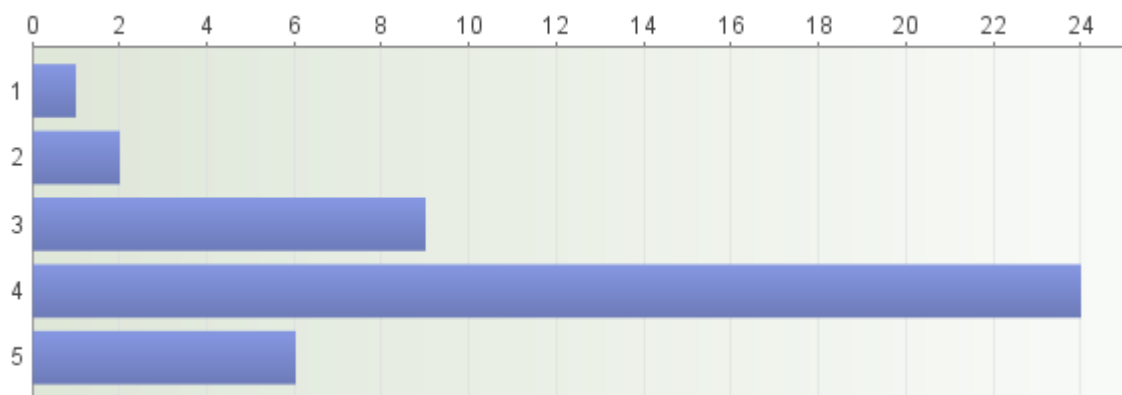
#### *Tiimien aikaansaannokset*

Noin 56 % vastaajista koki, että tiiminsä on saanut jotain konkreettista aikaan joko melko paljon tai erittäin paljon. Ainoastaan 4 vastaajaa oli sitä mieltä, että oma tiiminsä on saanut erittäin tai melko vähän konkreettista aikaan (kuvio 13). *Kysymys: Tiimini on saanut jotain konkreettista aikaan (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon).*



KUVIO 13. Tiimien konkreettiset aikaansaannokset

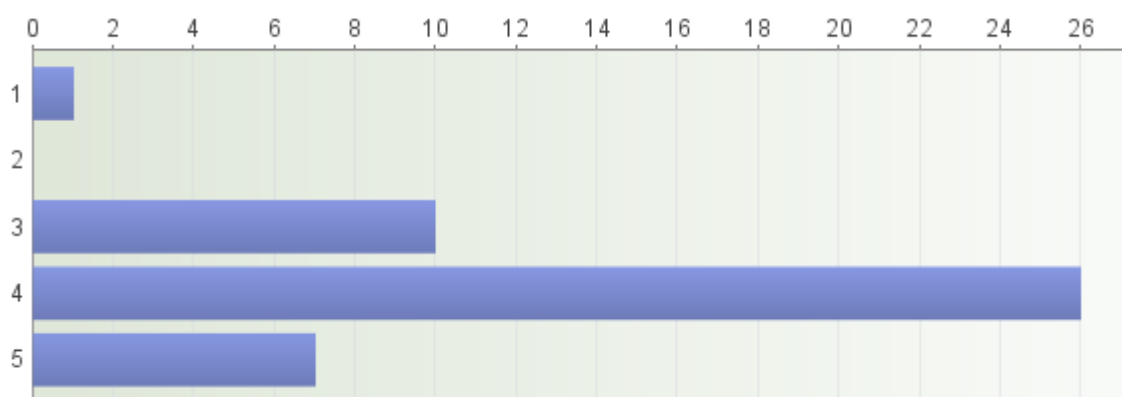
Kohtaan ”Yksikössäni on otettu tiimien esitykset vastaan (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin)” vastasi 42 henkilöä, joista jopa 24 ajatteli, että tiimien esitykset on otettu vastaan melko hyvin. Yhden vastaajan mukaan esitykset on otettu vastaan erittäin huonosti ja kahden vastaajan mukaan melko huonosti (kuvio 14)



KUVIO 14. Tiimien esitysten vastaanottaminen

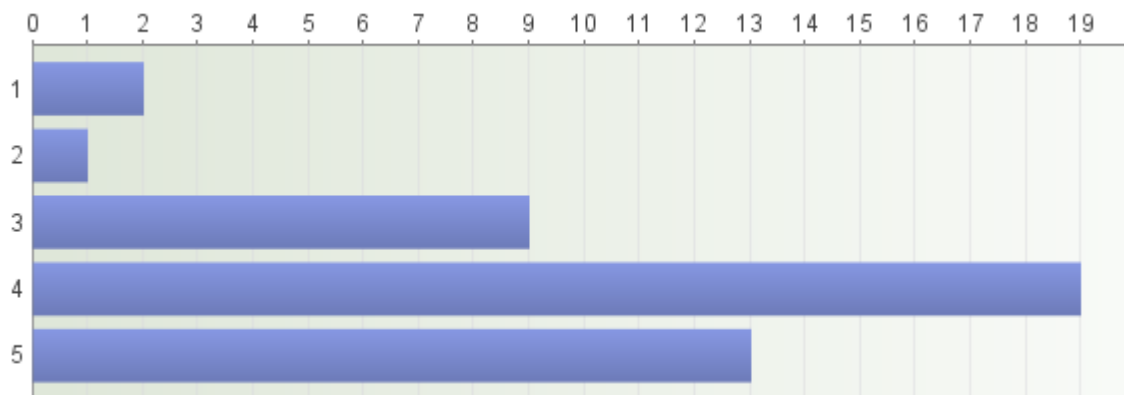
#### *Tiimiorganisaatiomalli*

Tiimiorganisaatiomalliin liittyen ensimmäinen kohta oli, että ”*Tiimiorganisaatiomalli on mielestäni toimiva* (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonosti toimiva , 5 = Erittäin hyvin toimiva)” ja selkeä enemmistö piti mallia hyvin toimivana (kuvio 15)



KUVIO 15. Tiimiorganisaatiomallin toimivuus

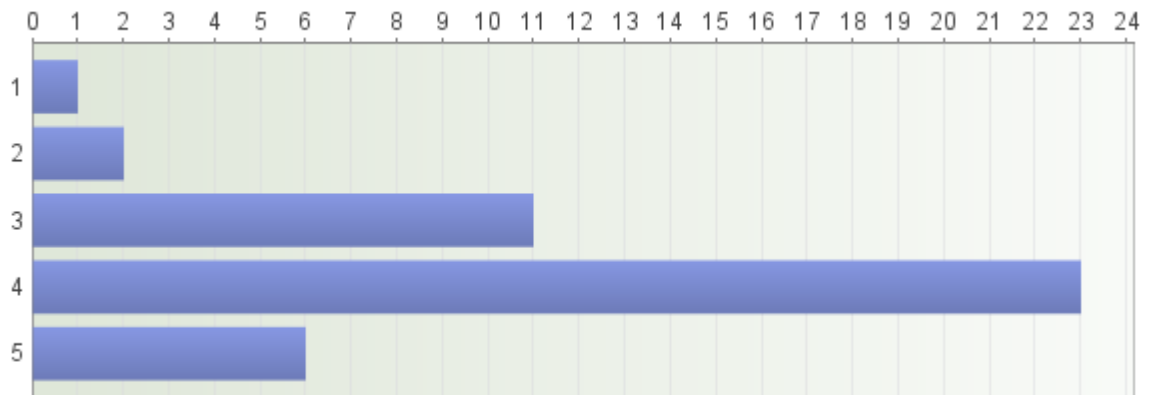
Toisena kohtana kyselyssä tiimiorganisaatiomalliin liittyen oli: ” Suosittelisin tiimiorganisaatiomallia muillekin (Asteikolla 1-5, 1 = En missään nimessä, 5 = Ehdottomasti suosittelisin). Suuri osa vastaajista suosittelisi mallia muillekin (kuvio 16).



KUVIO 16. Tiimiorganisaatiomallin suosittelu muille

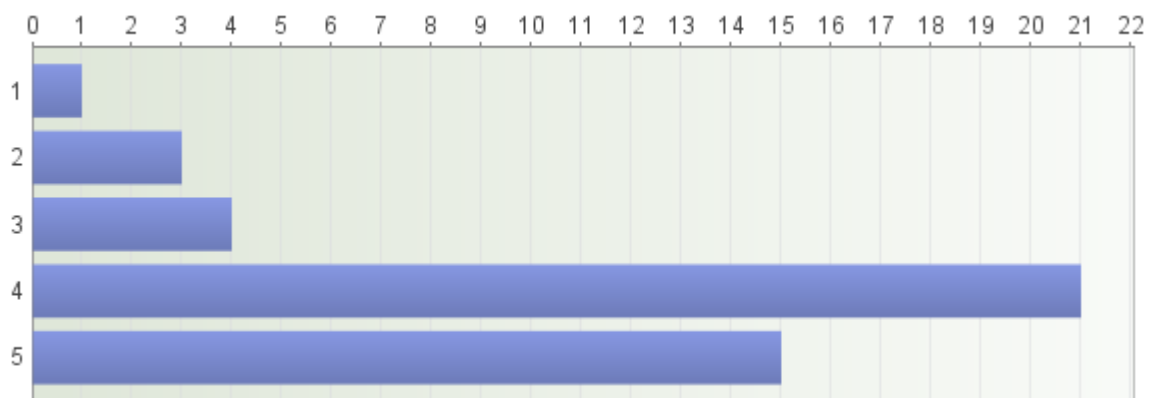
#### *Tiimien ja omat vaikutusmahdollisuudet*

43 vastaajasta 23 oli sitä mieltä, että tiimini vaikutusmahdollisuudet ovat melko hyvät ja viisi vastaajaa piti mahdollisuuksia erittäin hyvinä. Yhteensä 3 vastaajaa koki vaikutusmahdollisuudet erittäin tai melko huonoiksi ja 11:sta vastaajalla oli asiaan neutraali suhtautuminen (kuvio 17) Kysymys: ”Tiimini vaikutusmahdollisuudet ovat mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonot, 5 = Erittäin hyvät)”



KUVIO 17. Tiimin vaikutusmahdollisuudet

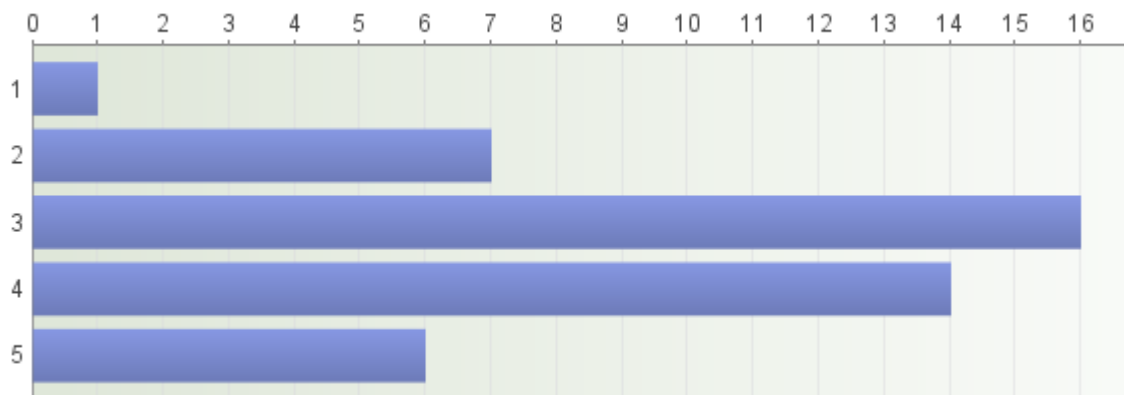
Myös omat vaikutusmahdollisuudet tiimin sisällä nähtiin hyvinä, yli 80 % vastaajista piti omia vaikutusmahdollisuuksiaan melko tai erittäin hyvinä (kuvio 18). *Kysymys: ”Omat vaikutusmahdollisuuteni tiimissä ovat mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonot, 5 = Erittäin hyvät)”*



KUVIO 18. Omat vaikutusmahdollisuudet tiimissä

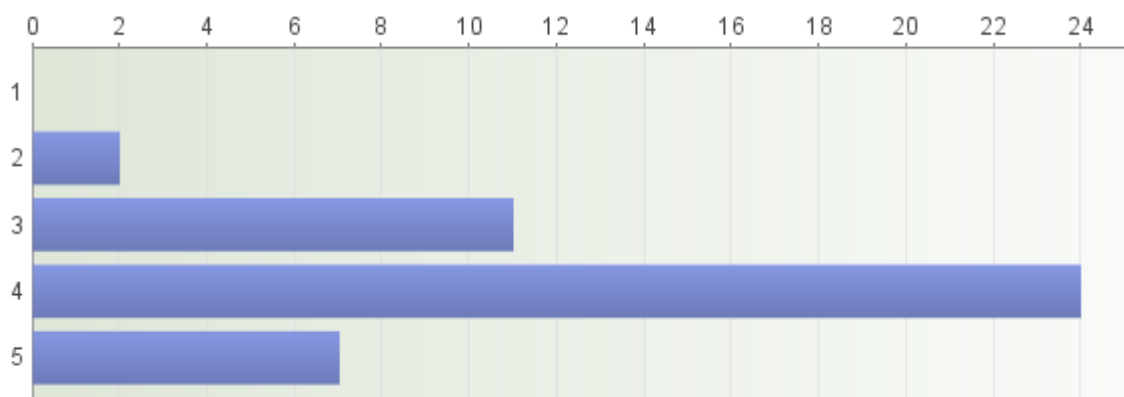
Kohta ”Omat vaikutusmahdollisuuteni yleensä koko työyhteisössä ovat mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonot, 5 = Erittäin hyvät)” sai melko positiivisen tulokset, vaikkakin hieman heikomman kuin vaikutusmahdollisuudet tiimin sisällä. 45 % vas-

taajista koki, että omat vaikutusmahdollisuudet koko työyhteisössä on melko tai erittäin hyvät, kun taas alle 20 % ajatteli vaikutusmahdollisuuksien olevan melko tai erittäin heikot (kuvio 19)



KUVIO 19. Omat vaikutusmahdollisuudet koko työyhteisössä

Omalla toiminnalla koettiin pääsääntöisesti olevan melko hyvä vaikutus tiimin toiminnan onnistumiseen (54 %). Vain kaksi vastaajaa oli sitä mieltä, että omalla toiminnalla olisi melko huono vaikutus (kuvio 20). Kysymys: "Oman toimintani vaikutus tiimini toiminnan onnistumiseen on mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huono vaikutus, 5 = Erittäin hyvä vaikutus)".



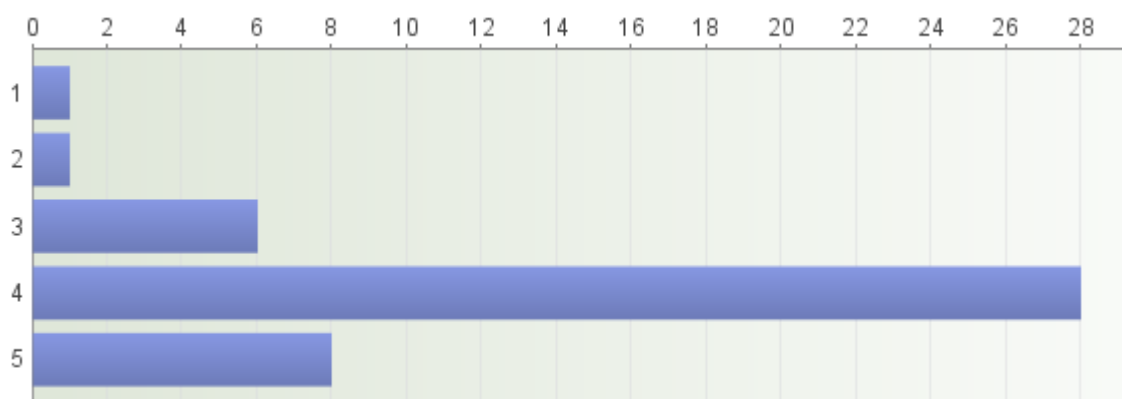
KUVIO 20. Oman toiminnan vaikutus tiimin toiminnan onnistumiseen



### *Tiedotuksen toimivuus*

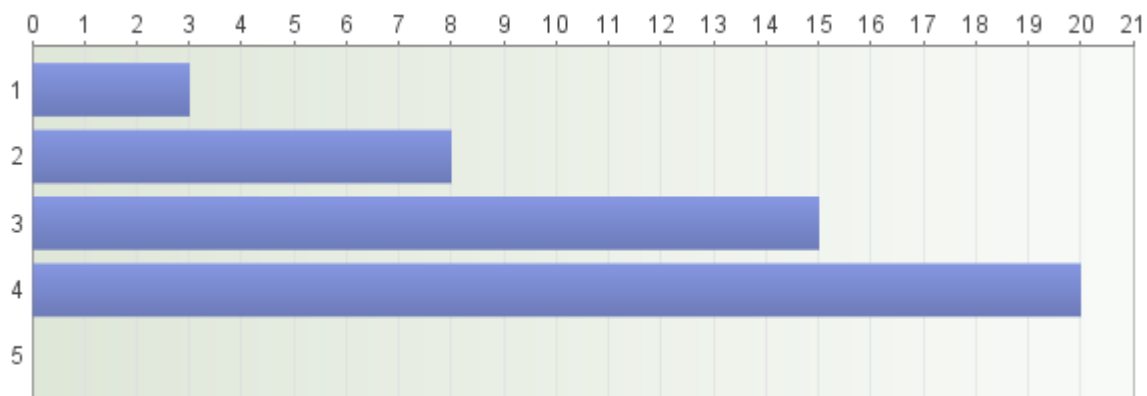
Tiedotuksen toimivuuden arvosana vaihteli paljonkin riippuen minkä välistä tiedonkulkua kysyttiin. Tiimien sisäinen tiedotus koettiin melko tai erittäin hyväksi (82 %), yksikön sisäinen tiedotus ei toimi kenenkään mielestä erittäin hyvin ja melko hyvin 43 %. Vastaajista 23 % oli sitä mieltä, että tiedotus yksikön sisällä toimii melko tai erittäin huonosti. 15 vastaajaa eli 33 % antoi arvosanaksi 3. Tiimien välinen tiedonkulku sai selkeästi heikoimmat arvosanat; jopa 51 % vastaajista piti tiimien välistä tiedonkulkua melko tai erittäin huonona ja vain 18 % melko tai erittäin hyvänä (kuviot 21, 22 ja 23).

*Kysymys: "Tiedotus tiimin sisällä toimii mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin)"*



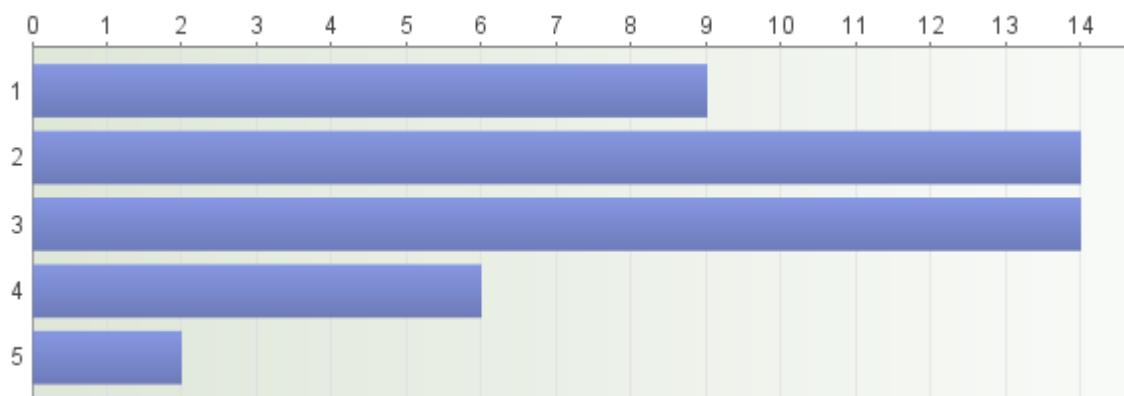
KUVIO 21. Tiedotus tiimin sisällä

*Kysymys: "Tiedotus yksikön sisällä toimii mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin)"*



KUVIO 22. Tiedotus yksikön sisällä

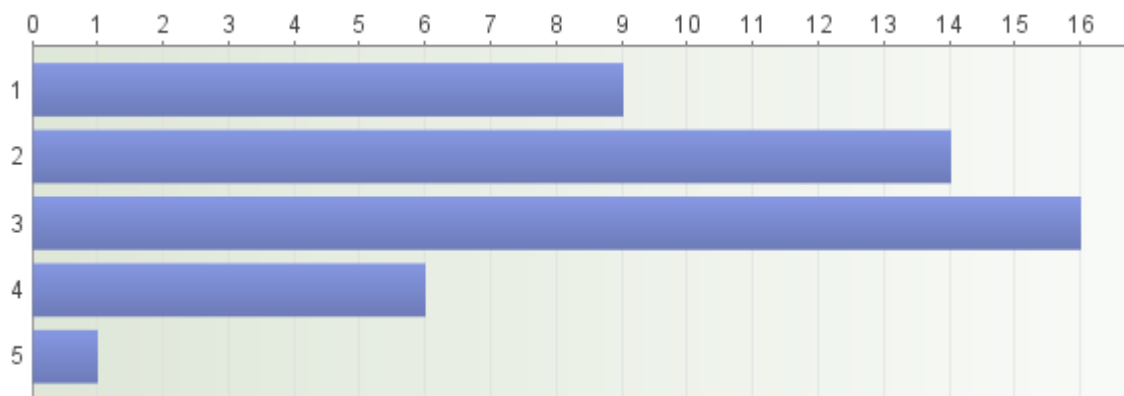
*Kysymys: "Tiimien välinen tiedonkulku on mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huono, 5 = Erittäin hyvä"*



KUVIO 23. Tiedotus tiimien välillä

Tiimien välisestä yhteistyöstä oltiin montaa mieltä. Vastaajista 20 % koki, että tiimit tekevät keskenään yhteistyötä erittäin vähän, 30 % ajatteli, että yhteistyötä on melko vähän. Suurin osa, 35 %, ei osannut antaa selkeää mielipidettä asiaan ja antoi arvosanaksi neutraalin kolmosen. 13 % vastaajista oli sillä kannalla, että yhteistyötä on melko paljon ja vain 0,2 eli yksi vastaaja oli sitä mieltä, että yhteistyötä on erittäin pal-

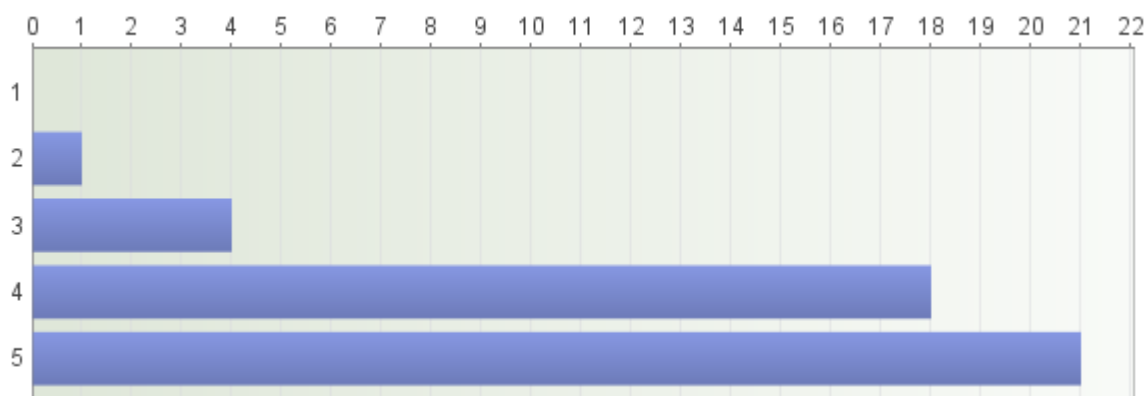
jon (kuvio 24). Kysymys: "Tiimit keskenään tekevät yhteistyötä (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon)"



KUVIO 24. Tiimien välinen yhteistyö

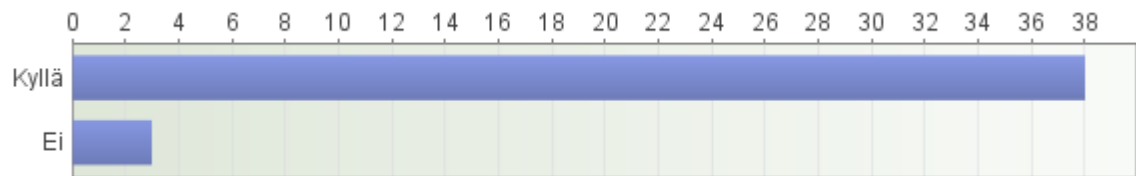
#### *Tiimivastaava*

Tiimivastaavan rooli nähtiin erittäin tärkeänä (48 %) tai melko tärkeänä (41 %) ja valtaosa vastaajista, 93 %, oli sitä mieltä, että tiimin vetäjänä on sopiva henkilö (kuviot 25 ja 26). Kysymys: "Kuinka tärkeä tiimivastaavan rooli mielestäsi on? (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin vähäinen merkitys, 5 = Erittäin tärkeä rooli)"



KUVIO 25. Tiimivastaavan roolin tärkeys

*Kysymys: "Onko tiimisi vetäjänä sopiva henkilö tällä hetkellä?"*



KUVIO 26. Tiimivetäjän sopivuus

Edellistä kysymyskohtaa oli mahdollista täydentää kysymyksen "Miksi on tai ei ole?" kohdalla. Tässä on listalla osa vastauksista:

- Asiantuntemus ja pitkä kokemus
- Täysin sopiva henkilö, ammattitaitoinen, osaava ja jämpä henkilö joka pitää toiminnan kasassa.
- Tiimien vetäjät oman tiiminsä tuntevia ja tietävät toiminnan kokonaisuudessaan.
- Tiiminvetäjä on luotettava henkilö monella tapaa
- Jämäkkä, asiat eteenpäin vievä henkilö.
- Vetäjällä paremmat mahdollisuudet osallistua eri palavereihin.
- Kaikkein eniten tietoa yksikön toimista ja työssä asemansa puolesta vaikutusvaltaisin.
- Vetää tiimiä rauhallisesti, voisi olla kyllä välillä jämäkempi ja pitää tiukemmin kiinni aikataulusta.
- Tiimi ei kokoontunut, joten vetäjät jne. ei selvillä
- Ei ole paikalla
- Koska tiimi ei toimi
- Henkilö jolla on kokemusta johtamisesta.
- Ottaa asiat heti hoitaakseen
- Henkilö vastaa tästä alasta.
- Tuntuu hyvin työyksikkömme ja meidät tiimiläiset. On sosiaalinen ja avoin.

Tiimikyselyssä haluttiin vielä saada yleiskäsitys siitä, mitä henkilöstö ajattelee tiimeistä, lähinnä siitä, että miksi ne ovat olemassa. 46 vastaajasta 27 kertoi oman näkemyksensä asiaan ja tässä listalla kymmenen esimerkkiä vastauksista:

- Tiedonkulun parantaminen, yhteisöllisyyden tunteen lisääminen. Jäsenen vaikutusmahdollisuuden lisääminen. Arjen hallinnan parantaminen.
- Saadaan eri ihmisten näkemykset kuuluville. Suunnittelu ja päätöksenteko tehostuu.
- Henkilökunnan sitouttaminen, tiedonkulun parantaminen, kehityskohteiden esiinnostaminen.
- asiat sujuisivat jouhevammin ja suunnitelmallisemmin.
- Niissä kehitetään koulun toimintaa, etsitään uusia toimintamalleja jne.
- Monta eri alaa oppilaitoksessa, ehkä tämä on yksi tapa kuulla eri alojen edustajia.
- Työhyvinvointi.
- Työnjako isommassa yksikössä on toteutettu näin, yksikkömme on sen verran iso, ettei yksi henkilö voi olla kaikkialla ja näin on työnjakoa saatu jaettua.
- Perustehtävän suorittamisen tarkastelu ja jokaisen työpanoksen käyttäminen parhaiten vaikuttavalla tavalla. Yhteisten tavoitteiden luominen ja seuranta. Koulun käytäntöjen kehittäminen. Aikataulutuksista sopiminen. Aineellisten ja henkisten resurssien käytön arviointi ja kehittäminen.
- Hyvä mahdollisuus vaikuttaa asioihin, kun sovitaan yhdessä ja viedään porukalla eteenpäin.

Viimeisenä kohtana kyselyssä oli ”Vapaa sana / kehittämisideoita / muita ajatuksia liittyen tiimeihin. 10 vastaajaa kertoi vielä tässä kohtaa näkemyksiään.

- Katsotaan ja kuulostellaan.

- On kehitettävä toimiva toimintatapa tilanteisiin missä käsitellään ongelmia tiimin sisällä. Tällaisissa tilanteissa ongelmia ratkottaessa keskustelevat työntekijät keskenään, mikä tietysti hyvä, mutta jossain kohtaa mukaan tarvitaan asioista päättävä henkilö paikalle. Tähän selkeä toimintamalli. Henkilöstölle saatava käsitys oppilaitoksen kokonaiskuvasta ja tavoitteista sekä estettävä tiimien vastakkainasettelu.
- Näyttötutkintotoiminnan kehittäminen ei ole mielestäni riittävän vahvana esillä minikään tiimin toiminnassa. Oma tiimimme on tähän mennessä ehtinyt keskittyä enemmänkin nuorisopuolen opseihin, tosin tiimisopimuksessamme puhutaan myös näyttötutkinnoista. Näyttötutkintotoiminta on opistossamme varsin laajaa; olisiko aiheellista välillä kokoontua sellaisella ”tiimillä”, jossa ovat kaikki siinä toiminnassa mukana olevat mukana. Kuitenkin paljon yhteistä pohdintaa tuokin aihepiiri pitäisi sisällyttää ja kun näyttöjen järjestämissopimuksissa on sitouduttu näyttötutkintotoiminnan kehittämiseen, pitäisi se myös jotenkin näkyä organisaatiomme toiminnassa. Tiimien välistä viestintää pitäisi myös saada parannettua; omassa tiimissäni on jäseniä useista eri tiimeistä ja siinä mielessä tieto kyllä kulkee jos on kulkeakseen. Tosin en ole ihan varma, ovatko kaikki ottaneet täysin todesta tämän tiimien välisen viestinnän merkityksen. Itsekin voisi sitä omassa tiimissäni vielä korostaa enemmän.
- Koulun johdon tulisi osoittaa resurssit alan kehittämiseksi, siis raha joka voidaan käyttää kaluston uusintaan, niin olisi jotenkin helpompi hyväksyä tosiasiat, eikä olisi tunnetta että esim. jotain linjaa suositaan.
- Suurin osa vastauksista tyhjiä, koska tiimi ei ole vielä kertaakaan kokoontunut
- Uusien tiimihenkilöiden perehdyttäminen tiimien tarkoitukseen ja toimenkuvaan yms. olisi mukava.
- Tiimien sisäiseen viestintään keinoja jolla jokaisen työntekijän ääni saadaan kuuluiin. Jokaiselle puhuminen ei ole helppoa ja olisi hyvä pystyä ”puhumaan” myös anonymisti. Työasiat/kehittämisideat...jne..ovat monelle henkilökohtaisia asioita koska monen ohjaavaa/opetustyötä tekevän henkilön iso osa omaa identiteettiä on oma työ/ammattillisuus. Kehittämisideat saatetaan ottaa ”henkilökohtaisesti”

- Yhteistyötä on kehitettävä tiimien välillä. Kilpailuasetelmista luopuminen. Jokaisen tiimin on toimittava tulosvastuullisemmin. Opiskelijoiden opintojen edistäminen ja tutkintoon johtaminen
- tiimien tavoitteiden avaamista ja keskustelua yleensäkin siitä toimiiko tiimijako nykyisellään, onko tiimien vastaavat oikeat henkilöt
- Tiimit voisivat keskenään tehdä enemmän yhteistyötä. Tiimipalaverien muistiot kaikkien luettavaksi.

### 6.3.2 Tiimikyselyn tulosten yhteenveto ja kehittämiskohteet

Tiimien toimintaan oltiin vastausten perusteella pääsääntöisesti tyytyväisiä. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimikokoonpano on nykyisellään sopiva ja oman tiimin vetäjänä on oikea henkilö. Tiimivastaavan roolia pidettiin erittäin tärkeänä. Asiantuntemus, pitkä kokemus, oman tiiminsä tunteva, hyvä kokonaiskäsitys, napakka, luotettava, vie asioita eteenpäin, energinen ja sosiaalinen – tällaisia ominaisuuksia sopivalla tiimivetäjällä vastaajien mukaan on. Tiimien tavoitteet ja toimintaperiaatteet olivat selkeälle enemmistölle selvät, tosin oma tehtävä tai rooli tiimissä oli vielä hie- man epäselvä osalle vastaajista.

Tiimien olemassaolo koettiin suurelta osin melko tai erittäin hyödylliseksi, vain muutamaa vastaajaa lukuun ottamatta. Tiimien hyödyistä saatiin kyselyn kautta pitkä lista ja siellä erityisesti korostui hyötyinä asioiden yhdessä käsitteleminen ja tiedon- kulun- ja jaon parantuminen. Myös muun muassa asioiden hoituvuus, henkilöstön tehokas hyödyntäminen, keskusteltavuus, yhteishengen lisääminen ja työjaon selkeyttäminen olivat muita mainittuja hyötyjä. Henkilöstölle tiimit ovat varmasti hyvä keskustelufoorumi ja myös tuki arjen työssä ja asioiden eteenpäin viemisessä. Tiimien

vaikutus työyhteisön hyvinvointiin nähtiin melko positiivisena asiana. Yli puolet vastaajista kertoi, että tiimit vaikuttavat työyhteisön hyvinvointiin melko tai erittäin positiivisesti.

Tiimien toiminta on käytännössä ollut kokouksia, keskusteluja, tiedottamista, toiminnan organisoimista, suunnittelemista, ideointia ja kahvittelua. Palaverien, kokousten tai tapaamisten (vastaajat käyttivät erilaisia nimityksiä tiimipalavereista) määrä ja säännönmukaisuus vaihtelivat. Osalla oli kokous tietyn väliajoin, toisilla palavereita oli vain hyvin harvoin tai ei lainkaan taikka sitten "tarpeen vaatiessa". Positiivisia asioita ilmeni muun muassa, että tiimin toiminnan koettiin olevan "rakentavaa vuorovaikutusta", "asioista on keskusteltu avoimesti", "hyvässä hengessä viety asioita eteenpäin" ja "jokainen uskaltaa tuoda oman näkökantansa paremmin esille, kun tapaamisia on säännöllisesti ja tapaamiset pidetään etukäteen sovittuina päivinä". Toki myös muutamia negatiivissävyytteisiäkin vastauksia tuli koskien tiimien toimintaa; joku tiimi ei ollut vastaajan mukaan kokoontunut vielä lainkaan ja muutaman vastaajan mukaan toiminta on "harvan laista" tai "Eipä juuri toimintaa".

Tiimien jäsenet kokivat, että ovat saaneet paljon konkreettista aikaan. Vain muutama vastaaja oli sitä mieltä, että ovat saaneet melko tai erittäin vähän aikaan. Tiimien esitykset on vastaajien mukaan otettu melko hyvin vastaan, edelleen muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Tiimiorganisaatiomalli nähtiin hyvänä ja valtaosa suosittelisi mallia muillekin. Tiimin vaikutusmahdollisuudet ovat vastausten perusteella hyvät ja erityisen hyvänä koettiin omat vaikutusmahdollisuudet tiimissä. Omat vaikutusmahdollisuudet koko työyhteisössä sai hieman heikomman keskiarvon; suurin osa vastaajista antoikin arvosanaksi neutraalin kolmosen. Oman toiminnan vaikutus tiimitoiminnan onnistumiseen nähtiin pääsääntöisesti melko hyvänä.



Tiedotus tiimien sisällä toimii vastausten perusteella yksikössä hyvin, mutta yksikön sisällä hieman heikommin. Tiimien välinen tiedonkulku sai kaikista huonoimmat arvosanat tässä tiedonkulun asiassa. Tiimien ei nähty myöskään tekevät kovin paljon yhteistyötä keskenään.

Tiimit ovat kyselyn perusteella olemassa muun muassa siksi, että tiedonkulku paranis, yhteisöllisyys lisääntyisi, vaikutusmahdollisuudet lisääntyisivät, arjen hallinta parantuisi, kehityskohteet nousisivat esiin, jokaiselle saataisiin tunne toimimisesta tärkeänä osana isompaa kokonaisuutta ja selkeyttäisi jokaisen toiminta-alueen organisoitumista ja tehtävää. Yhden vastaajan mukaan tiimien olemassa olon syy on: ”Pienemmässä mittakaavassa suunnilleen samaa työtehtävää tai työskentelyalaa edustavat henkilöt voivat keskittyä erityisesti heitä koskettaviin kysymyksiin ja kehittämistehtäviin. Viestinnän tehostaminen ko. henkilöiden välillä ja näin toimintatapojen yhtenäistäminen.” Vastauksissa on mainittuna myös työhyvinvointi, talon päällikön aikarajallisuus ja se, että asioita voidaan viedä yhdessä porukalla eteenpäin.

Kehittämiskohteita tiimeissä tai tiimien toiminnassa ovat kokousaikataulujen sovitteleminen ja kokousten määrän lisääminen, ettei yhteen kokoukseen kasaantuisi liian paljon asioita. Tiedonkulkua toivotaan enemmän tiimien ja eri osastojen välille, myös tiimin sisällä. Vastauksissa esitettiin, että olisi kehitettävä selkeä toimintamalli tilanteisiin, missä käsitellään ongelmia tiimin sisällä. Tällaisissa tilanteissa ongelmia ratkottaessa keskustelevat työntekijät keskenään, mikä on tietysti hyvä, mutta jossain kohtaa mukaan tarvitaan asioista päättävä henkilö paikalle. Henkilöstölle on saatava käsitys oppilaitoksen kokonaiskuvasta ja tavoitteista sekä estettävä tiimien vastakkainasettelu. Näyttötutkintotoiminnan kehittämiseksi ehdotettiin omaa tiimiä. Tiimin välistä viestintää pitäisi myös saada parannettua. Koulun johdon tulisi osoittaa resurssit alan kehittämiseksi. Uusien tiimihenkilöiden perehdyttäminen tiimien tar-

koitukseen ja toimenkuvaan yms. olisi hyvä asia. Tiimien sisäiseen viestintään täytyisi saada keinoja, joilla jokaisen työntekijän ääni saadaan kuuluviin. Muita tavoitteita: Yhteistyötä on kehitettävä myös tiimien välillä, kilpailuasetelmista olisi luovuttava, jokaisen tiimin on toimittava tulosvastuullisemmin ja tavoitteena opiskelijoiden opintojen edistäminen ja tutkintoon johtaminen, tiimien tavoitteiden avaamista sekä tiimipalaverien muistiot kaikkien luettavaksi.

Viimeinen luku vetää yhteen tutkimuksen tulokset siten, että siinä esitetään johtopäätökset ensin yleisellä tasolla ja sitten konkreettisia kehitysehdotuksia antaen.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Kun ajatellaan tätä koko muutosta, jota Kannuksen yksikkö on käynyt viimeisen parin vuoden ajan läpi, niin voisi ensimmäiseksi todeta, että kohtuullisen hyvin organisaatio on pysynyt vauhdissa ja jaksanut kohdata muutoksen! Muutoksia ei ole ollut vain yksi, vaan vähintäänkin kaksi: uusi johtamisen taso eli lähiesimiehet ja koulutuspäälliköt sekä koko organisaation tiimiytyminen. Sulattelemistä ja opittavaa on ollut jokaisella työntekijätasolla. Tosin muutos on edelleen kesken ja tilanne on kokonaisuutena yhä hieman epäselvä ja vaatii kehittämistä. Siksi olikin erittäin mielenkiintoista tutkia aihetta – valmis ja tasaisesti pyörivä organisaatio olisi ollut vähemmän kiinnostava tutkimuksen kohde! Tämä luku esittelee työn loppupäätelmät eli yleiset johtopäätökset sekä kehitysehdotukset yksikölle.

### 7.1 Yleiset johtopäätökset

Lähiesimieshaastatteluista ja ylimmän johdon haastatteluista nousi esiin mielestäni kolme tärkeää pääasiaa, kun pohditaan suuria organisaatiomuutoksia ja johtamisen mallin muuttamisen tuomia haasteita ja ne ovat: 1) Lähiesimiehen tehtäväkuva ja tarkoitus, 2) Tiimien toimivuus ja 3) Johdon tuki. Tiimikyselyllä saatiin lisää tietoa tiimitoiminnan tasosta – eli lähinnä kohtaan 2.

#### 1) Lähiesimiehen tehtäväkuva ja tarkoitus

Lähiesimiehet olivat lähiesimiestehtäväänsä pääsääntöisesti tyytyväisiä. Vaikka heidät on tehtävään valittu ja he itse ovat siihen suostuneet, he eivät haluaisi nostaa itse-

ään erityisesti muita ylemmäksi. Tehtävänsä hyvän hoitamisen tueksi kaikki lähiesimiehet kaipaavat selkeitä tehtäväkuvauksia eli mielellään listan työtehtävistä, jotka heille kuuluvat. He toivovat ohjeita siihen, mihin saakka heidän päätäntävaltansa ylettää. Vastuiden ja valtuuksien määrittely helpottaisi arkea. Olisi esimerkiksi A4 -paperi, josta voisi katsoa, kuuluuko tämä tehtävä minulle ja voinko tästä asiasta päättää itse. Samalla lista toisi tukea ja turvaa johdon väliportaalle. Heidän tekemisensä ja päätöksensä perustuisivat yhteiseen ohjeeseen tai sääntöön, jolloin heidän ei tarvitsisi vakuutella asemaansa alaisilleen. Tuolloin kaikkien tiedossa olisi, kuka on lähiesimies ja mitä hänen tehtäviinsä kuuluu eikä sitä tarvitsisi kenenkään kyseenalaistaa.

Lähiesimiehet toivoivat avoimuutta koko muutosasiassa. Esimerkiksi lähiesimiestehtävästä saatu palkkio, joka tulisi olla kaikille tasavertainen, saisi olla kaikkien yleisessä tiedossa. Kun toiminta on avointa, voidaan toimia rohkeasti, mutta sääntöihin ja päätöksiin nojaten. Kenenkään ei tarvitsisi tässäkään suhteessa perustella asemaansa tai tehtäviään.

Ylimmän johdon haastatteluista nousi esiin koko muutoksen tarkoitus ja kokonaiskuva kirkastui. Jaetun johtajuuden ajatus lähtee siitä, että koulumaailmaan on tullut uusi johtamisoppi. Esimiehellä ei voi tai saa olla enempää kuin 20 suoraan johdettavaa alaista. Kun Kannuksessa yksikössä työskentelee 60-70 henkilöä, tarvitaan selkeästi väliportaita. Kaikki eivät voi "ravata" yhden johtajan luona. Toki on asioita, jotka on vietävä suoraan yksikön johtajalle tai rehtorille ja ne kuuluvatkin vain heille. Suuri osa keskusteltavista asioista voidaan kuitenkin käsitellä väliportaassa tai sen kautta johtotiimissä.

Ylimmän johdon on mahdotonta päästä kaikkien kanssa juttusille; vaikka halua ja tarvetta olisi, usein ei vain ehdi. Vanhanaikainen käsitys siitä, että rehtori päättää kai-

ken, on väistynyt. On ymmärretty, että vanhassa mallissa menee liian paljon aikaa operatiiviseen johtamiseen. Jaettu johtajuus antaa arkeen joustoa ja toiminnalle tehokkuutta ja kaiken lisäksi lisää työhyvinvointia. Porukka tuntee kuuluvansa joukkoon ja yksittäinen ääni pääsee entistä paremmin kuuluville. Tämän ajatuksen tiedottaminen henkilöstölle voisi jo hieman laajentaa ymmärrystä ja lisätä hyväksyntää muutoksia kohtaan. Lähiesimiestehtävän tarkoitus on tässä kiteytettynä.

## 2) Tiimien toimivuus

Kaikissa haastatteluissa kävi ilmi, että tiimit toimivat hyvin. Tiimit nähtiin ja koettiin positiivisena asiana. Tietenkin tiimivetäjänä oleminen tuo kaikille tiettyjä haasteita, mutta pääsääntöisesti tiimien toiminta koettiin pelkästään hyväksi. Tieto kulkee yksikössä paremmin työntekijätasolta ylöspäin ja kehittämisajatuksat saavat enemmän voimaa, kun asiassa on koko tiimi takana. Tiimien onnistuneesti eteenpäin viedyt asiat tuovat luonnollisesti mielihyvää lähiesimiehille ja koko tiimille. Tiimivetäjän roolin tärkeys korostuu tiedon jakajana mutta myös sen suodattajana.

Lähiesimiehet ovat kaikki myös tiiminvetäjiä. Haastattelussa tämä hieman sotki ajatuksia, kun on vaikea ajatella tiimivetäjän ja lähiesimiehen roolia erillään. Mielenkiintoinen tutkimuksen kohde heräsikin tästä; miten hyvin yhteen hiileen toimisi tiimivetäjä ja lähiesimies samalla työkentällä, jos olisivatkin kaksi erillistä henkilöä? Kannuksen yksikössä on oikeastaan vain hyvä asia, että henkilöt ovat samat. Johtamisjärjestelyn muutos olisi ollut ehkä sekavampi, jos tehtävät olisivat heti alussa eri henkilöillä. Jatkossa näinkin voi olla, jos joku lähiesimies luopuu tiimivastaavan roolista. Tämäkin asia tulee huomioida tulevaisuuden suunnitteluissa.

Organisaatiomallin muutoksessa tiimiytyminen koettiin hyvin positiivisena asiana ja haastateltavilla oli tunne, että tiimi puhaltaa yhteen hiileen ja asioista keskustellaan hyvin – virallisissa ja epävirallisissa istunnoissa. Tiimeille kannattaa siis antaa tilaa toimia ja kenties lisätä hieman päätäntävaltaa. Tiimien kautta voidaan tuoda esiin arjen kehittämiskohteet ja viedä niitä eteenpäin. Tiimejä kannattaa hyödyntää myös esimerkiksi organisaation toiminnan tavoitteiden määrittelyssä – selkeästi henkilöstö (lähiesimiesten mukaan) haluaisi olla mukana tavoitteiden määrittelyssä ja tulevaisuuden suunnittelussa ja vaikuttaa siten asioihin enemmän. Kun asiat viedään tiimeihin yhdessä pohdittavaksi, tulos saattaa olla parempi, kuin että henkilöstö miettiisi asioita itsekseen ja moni tärkeä ajatus voisi jäädä kertomatta.

Kannuksen yksikössä tiimien jäsenet keskenään toimivat hyvin yhteen. Tiimi ei kuitenkaan oikein tiedä, millainen päätäntävalta heillä on; mitä asioita he voivat tehdä itseohjautuvasti ja mihin tarvitaan esimerkiksi yksikön johtajan lupa. Tehtävänjako tässä suhteessa on ehkä vielä hieman epäselvä – kuten lähiesimiesasemassakin. Selkeät toimintaohjeet auttaisivat tiimejä toimimaan avoimemmin ja rohkeammin. Kannuksen yksikössä tiimiorganisaatioon siirtymisessä ei ole ilmennyt sellaista ongelmaa, että ei haluttaisi tehdä töitä tiimissä. Ihmiset ovat tottuneet tekemään yhdessä töitä ja osittain myös kantamaan yhdessä vastuuta. Askel ei siis ole ollut liian suuri. Opastusta ja valmennusta tiimityöhön on saatu jonkin verran, mutta työnjako (tehtävät, vastuu ja valta) on vielä jäänyt epäselväksi. Tähän kaivataan siis vielä parannusta johdolta käsin.

Tiimien toimintaan oltiin tiimikyselyn vastausten perusteella pääsääntöisesti tyytyväisiä. Valtaosa vastaajista oli sitä mieltä, että tiimikokoonpano on nykyisellään sopiva ja oman tiimin vetäjänä on oikea henkilö. Tiimien tavoitteet ja toimintaperiaatteet olivat enemmistölle selvät, vaikkakin oma tehtävä tai rooli tiimissä saattaa olla vielä

osalle epäselvä ja haastattelujen mukaan myös tiimien ja johdon välinen tehtäväjako on hieman auki. Tiimien hyötyjä ovat muun muassa asioiden yhdessä käsitteleminen ja tiedonkulun- ja jaon parantuminen, asioiden hoituvuus, henkilöstön tehokas hyödyntäminen, keskusteltavuus, yhteishengen lisääminen ja työjaon selkeyttäminen olivat muita mainittuja hyötyjä.

Tiimien vaikutusmahdollisuudet ovat yksikössä hyvät ja erityisesti henkilöstön omat vaikutusmahdollisuudet tiimissä ovat hyvät. Omat vaikutusmahdollisuudet koko työyhteisössä eivät ole niin hyvät kuin tiimin sisällä – se vain osoittaa, että tiimi koetaan hyväksi tavaksi voida vaikuttaa asioihin. Yksin ei saisi välttämättä ääntään kuuluviin.

### 3) Johdon tuki

Johdon tuella muutoksessa nähdään haastattelujen perusteella olevan suuri vaikutus muutoksen eteenpäin viemisessä. Vaikka on olemassa tiimit ja lähiesimiehet, joille voi purkaa asioita ja käyttää tukena ja apuna arjessa, silti ylemmältä johdolta kaivataan tietynlaista lähestyttävyyttä. Lähiesimiehet toivoivat, että johto voisi antaa enemmän aikaa alaisille, olla tavoitettavissa ja pysähtyä kuuntelemaan. Tärkeää olisi myös, että johdolta saisi enemmän tukea akuuteissa tilanteissa. Se on usein hankalaa, kun johto on paljon poissa toimistolta tai koko yksiköstä.

Tiimit puolestaan kaipaavat johdon tukea tiimitoiminnan määrittelyssä ja vallan ja vastuun antamisessa. Johdon tulisi estää tiimien vastakkainasettelu tai tiimien välinen kilpaileminen ja osoittaa resurssit toiminnalle sekä perehdyttää uudet tiimihenkilöt tiimien tarkoitukseen. Johdon tulee huolehtia siitä, että tiimit kokoontuvat ja että

tiimit myös työskentelevät ja tiedottavat keskenään. Erilaisia johdon tukimuotoja ilmenee lisää seuraavassa kohdassa, kun käsittelen kehitysehdotuksia yksikölle.

## 7.2 Kehitysehdotukset Kannuksen yksikölle

Seuraava askel uuden johtamismallin kehittämisessä on luoda lähiesimiehille tehtävänkuvaukset: yleisen ohjeen sekä osastokohtaisen. Maaseutuopiston johdon tehtävämatriisiin tulee lisätä oma kohtansa lähiesimiehille. Kun ensimmäinen versio tehtäväkuvauksista olisi tehtynä, jatkossa sitä olisi helppo muokata käytäntöjen vakiintuessa sopivaksi ja todellista tilannetta vastaavaksi. Vasta kun tehtävänkuvaukset ovat valmiit, on järkevää alkaa suunnitella myös yhtenäistä korvauspolitiikkaa. Työnvaativuuden arviointi voisi auttaa tehtäväkuvausten teossa. Tärkeintä on tietenkin, että jokainen saisi työtään vastaavaan korvauksen.

Henkilöstöä ei ole tiedotettu tarpeeksi lähiesimiesasemasta. Tämän tutkimuksen avulla ja tehtäväkuvausten tekemisen jälkeen voidaan tiedottaa asiasta tehokkaammin ja muutoksista olisi todella jotain selkeää kerrottavaa. Lähiesimiesasemasta tulisi pitää erillinen infotilaisuus henkilöstölle tai vähintään selkeä oma osionsa esimerkiksi aamupalaverin yhteyteen. Tehtäväkuvausten jälkeen perehdytys lähiesimiestehtävään voidaan miettiä tarkemmin ja ottaa käytäntöön.

Ylin johto toivoo tiimeiltä enemmän kehittämisajatuksia. Yhteinen strategiapäivä ja kehityskeskustelut tuovat varmastikin uusia kehitysjatatuksia esiin. Jaetun johtajuuden mallia voisi edistää entisestään antamalla tiimeille isompi taloudellinen vastuu. Se voisi lisätä henkilöstön sitoutuvuutta ja vastuuntuntoa. Oppilaitoksen on kuitenkin hankala toimia siten, että tietyt työpisteet olisivat talousvastuussa niiden moninaisuuden ja erilaisuuden vuoksi. Todennäköistä on, että tiimeille ei tule enempää



taloudellista vastuuta, mutta jonkinlaiset tarkemmat ohjeet esimerkiksi hankinnoista olisi hyvä tehdä.

Johto voisi osoittaa luottamusta ja jakaa myös vastuutaan (näin edistää jaettua johtajuutta) antamalla enemmän valtaa lähiesimiehille tehdä päätöksiä päivittäisissä asioissa ja selkeät ohjeet siihen. Tämä lisäisi joustavuutta arjessa ja uusi johtamisen mallin ajatus toimisi loppuun asti. ”Kun vastuutetaan, pitäisi myös valtuuttaa”, yksi haastattelujen vastaajista kommentoikin.

Johdon kannattaisi järjestää henkilöstölle lisää tiimiluentoja tai muita uuteen johtamisen malliin liittyviä teemaluentoja ja muistuttaa näin väkeä siitä, mitä tehdään ja miten. Jonkinlainen opus siitä, miten uudessa organisaatiomallissa toimitaan, voisi opastaa arjen toiminnassa eteenpäin. Ohjeet voisivat rauhoittaa väkeä ja antaa selkeämmän kuvan siitä, mitä näillä muutoksilla haetaan ja miten tavoitetilanne voidaan saavuttaa. Näin ollen muutosvastarintaakin saataisiin kenties pienemmäksi.

Lähiesimiehet itse ehdottivat, että heidän tehtävänsä määriteltäisiin yhdessä johdon kanssa ja myös tiimejä kuunneltaisiin asiassa. Yhteisillä mietinnöillä voitaisiin rakentaa järkevä päätöksentekomalli ja sijoittaa tehtävät ja vastuut vastuumatriisiin. Lähiesimiestehtävällä parannetaan heidän mielestään tiedonkulkua ja joustavuutta organisaatiossa. Näistä lähtökohdista tulisi miettiä myös tehtävät.

Tehtävänkuvan määrittelyn yhteydessä olisi hyvä kartoittaa lähiesimiesten työmäärää ja ajankäyttöä. Onko uudelle tehtävälle ja sen hyvälle hoitamiselle tarpeeksi aikaa arjessa? Kenties jotain vanhoja työtehtäviä olisi syytä ottaa heiltä pois? Tässä on johdolle yksi mietinnän kohde.

Johdon tulisi varata kalenteriin aikaa sille, että ehtisi tekemään epävirallisia visiittejä eri työpisteisiin - ihan vain jututtaakseen ja kysyäkseen henkilöstön kuulumisia. Se loisi jaetun johtajuuden ilmapiiriä ja lisäisi tunnetta, että johto on tässä kaikessa mukana ja tukena.

Johdon tuen tarpeellisuus jaetun johtajuuden mallissa ilmenee myös konkreettisissa kehitysehdotuksissa. Johto voisi järjestää henkilöstölle tilaisuuden päästä ottamaan mallia toisesta samassa tilanteessa olevasta organisaatiosta ja samasta työntekijäryhmästä. Benchmarkkaustilanne voisi olla vierailu toiseen organisaatioon tai vastaavasti esittely omassa yksikössä. Esittelyä voisi vetää henkilöitä eri tasoilta. He kertoisivat, miten kokevat asiat (muutokset omassa organisaatiossa). Toinen johdon tuen muoto olisi se, että he kysyisivät silloin tällöin lähiesimiestehtävässä olevilta, että millaisia ajatuksia heillä on lähiesimiestehtävästä ja sen hoitamisesta noussut pintaan ja katsastella tilannetta sitä kautta.

Myös tiimeillä olisi hyvä olla selkeä toimintamalli käytössään. Ohjesapluuna kertoisi esimerkiksi siitä, milloin tiimien tulisi kokoontua, mitä kokouksissa tulisi käydä läpi vuosittain, miten toimintaa seurataan sekä miten toimintaa arvioidaan. Ohjeet tiimitoiminnan seurantaan ja arviointiin olisivat tärkeitä työkaluja tiimeille. Ohjeita tulisi olla päätöksen teon tueksi ja esimerkiksi siitä, miten tiimin tulisi ajatella taloudellisuutta omassa toiminnassaan yksikössä.

Tiimejä kannattaa hyödyntää toiminnan suunnittelussa, koska siihen on selvästi halukkuutta. Tiimit voisivat toimia yhdenlaisena aivoriihenä esimerkiksi strategian kirjoittamisessa.

Mietinnän paikkana on myös se, miten eri tiimien tulisi pelata yhteen. Johdon tulee huomioida eri tiimien tasa-arvoinen kohtelu eli samanlaiset pelisäännöt ja toiminnan raamit on oltava kaikille tiimeille.

Tiimitoiminnan kehittämiskohtana on siis se, että tiimienkin tehtäviä pitäisi olla tarkemmin ohjeistettuna. Tiedottamisessa kaikkiin suuntiin on aina parantamisen varaa, myös esimerkiksi tiimien välillä. Tiimien välistä tiedonkulkua ja yhteistyötä tulisi selkeästi jollain tapaa lisätä. Johdon vastuulla on järjestää tiimien välisiä tapaamisia, joissa yhteisiä asioita voidaan jakaa ja näin voitaisiin kenties estää tiimien vastakkainasettelua. Tiimien kokouskäytännöissä olisi myös kehitettävää. Tällä hetkellä käytäntöjä on yhtä monta kuin tiimejäkin ja mitään yhteistä ohjetta ei ole olemassa. Tietty järjestelmällisyys estäisi sen, ettei yhteen palaveriin kasaantuisi liikaa asioita ja sen, että kaikki ajankohtaiset asiat tulisivat varmasti käsitellyiksi.

Loppupäätelmänä voin todeta, että Kannuksen yksikössä on otettu askel oikeaan suuntaan johtamisen kehittämisessä. Tiimit ja lähiesimiehet tulevat tarpeeseen ja niiden hyödyt on koettu ja ymmärretty. Hieman selkeyttä ja ohjeistusta johdon taholta vielä toimintaan niin kehitys voi jatkua ja tulokset parantuvat entisestään.

## LÄHTEET

Ancona, D ja Backman, E. 2010. It's Not All About You. Www-dokumentti. Saatavissa: (<http://blogs.hbr.org/imagining-the-future-of-leadership/2010/04/its-not-all-about-me-its-all-a.html>). Luettu 18.10.2010.

Burniske, J ja Barlow T. 2004. Distributed Leadership Helps Schools Succeed. Www-dokumentti.

Saatavissa: [http://www.prel.org/products/paced/apr04/pr\\_distributed.pdf](http://www.prel.org/products/paced/apr04/pr_distributed.pdf). Luettu 16.10.2010.

Doyle, M ja Smith, M. 2001. Shared Leadership. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.infed.org/leadership/shared\\_leadership.htm](http://www.infed.org/leadership/shared_leadership.htm). Luettu 17.10.2010.

Forsell, J. Johtajuus jakoon! 2003. Www-dokumentti. Saatavissa: [http://www.tiede.fi/artikkeli/374/johtajuus\\_jakoon](http://www.tiede.fi/artikkeli/374/johtajuus_jakoon). Luettu: 18.10.2010.

Hirsjärvi S, Remes, P ja Sajavaara, P. 2000. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kirjavainen, P ja Lähteenmäki, S. 2005. Johdanto: Tuotannosta tietoon. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.uta.fi/tutkimus/liike/seminaari030604/lahteenmaki.pdf>. Luettu 18.10.2010.

Karkulehto, S ja Viita A-M. 2006. Johtamisesta mahdollistamiseen. Muuttunut yhteiskunta, luovat toimialat ja uudet johtamismallit. Www-dokumentti. Saatavissa:

[http://www.cream oulu.fi/tutkimus/documents/Karkulehto\\_Virta\\_Minne\\_matka.pdf](http://www.cream oulu.fi/tutkimus/documents/Karkulehto_Virta_Minne_matka.pdf).

Luettu 18.10.2010.

MacNeil, A ja McClanahan A. 2005. Shared Leadership. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://cnx.org/content/m12923/latest/>. Luettu 16.10.2010.

Mäkisalo-Ropponen M. 2004. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Mäkisalo-Ropponen M. 2007. Tarinat työn tukena. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Mäki-Salo-Ropponen, M. 2010. Tiimityö – missä mennään? Luentomateriaali 8/2010.

Opetusministeriön verkkolehti. Koulun johtajuus uusien haasteiden edessä. 2008.

Www-dokumentti.

Saatavissa: (<http://www.minedu.fi/etusivu/arkisto/2008/0805/koulujohtajuus.html>).

Luettu 18.10.2010.

Peltonen T. 2009. Johtaminen ja organisointi: Näkökulmia johtajuuteen (2): Johtaja-alaissuhdeteorioista uuteen johtajuuteen. Www-dokumentti. Saatavissa

<http://www.kauppakorkeakouluun.com>. Luettu 18.10.2010.

Ristikangas, V, Aaltonen T ja Pitkänen E. 2008. Asiantuntijasta esimies, innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. Juva: WS Bookwell Oy

Ropo, A, Eriksson, M, Sauer, E, Lehtimäki, H, Keso, H, Pietiläinen, T ja Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden särmät. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Ropo, A ja Eriksson, M 2001: Jaettu johtajuus – asiantuntijoiden johtamisen uusi haaste? Teoksessa Christian Grönroos ja Raija Järvinen (toim.): *Palvelut ja asiakassuhteet. Markkinoinnin polttopisteessä*. Vantaa: Talentum Media.

Siltala, J. 2004: Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Helsinki: Otava.

Spiik K-M. 1999. Tiimityöstä voimaa. 1.painos. Porvoo: WSOY

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto.

Turning Points. Transforming middle schools. Guide to Collaborative Culture and Shared Leadership. Www-dokumentti. Saatavissa: <http://www.turningpts.org>. Luettu 17.10.2010.

Ukkonen, O. 1994. Jaettu johtajuus. Helsinki: Multiprint.

Valli, A. 2001. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. Jyväskylä: PS-kustannus

Von Krogh, Ichijo, Kazuo, Nonaka ja Ikujiro. 2000. Enabling Knowledge Creation. How to Unlock the Mystery of Tacit Knowledge and Release the Power of Innovation. Oxford University Press.

# Keski-Pohjanmaan Maaseutuopisto

## Viranhaltijoiden vastualueet ja ratkaisuvallta

### Vastuut

Kesk-Pohjanmaan Maaseutuopisto				LIIITE 1/1	
Viranhaltijoiden vastualueet ja ratkaisuvallta					
Vastuut					
Rehtori				Yksikönjohtaja	Koulutuspäällikkö
Y & I j e o s i h t s r	Vastaa kokonaisjohtamisesta ja maaseutuopiston strategisesta suunnittelusta sekä osallistuu KY johtoryhmän työhön. Valvoo taloutta ja hallintoa sekä muuta toimintaa	Vastaa kehittämisestä, sisäisen ja ulkoisen ympäristön muutosten ennakoimisesta, työelämysuhteista ja toiminnan kehittämisestä muutostarpeisiin vastattaessa. TYKE tehtävän johtamisen päävastuu.	Vastaa yksikkönsä toiminnasta ja strategisesta suunnittelusta. Osallistuu MSON johtoryhmän työhön ja johtaa oman yksikkönsä johtoryhmää. Vasta yksikön kehittämis- ja johtamistoiminnasta.	Vastaa koulutusalan opetuksen käytännön toteutumisesta	
P o e g d i a	Vastaa opiston kasvatus- ja opetustyön toteutumisesta valtakunnallisten opetussuunnitelmien ja opiston kasvatuspalveluiden mukaisesti.	Vastaa aikuiskoulutuksen ja hanketoiminnan toteutumisesta ja aikuiskoulutuksen pedagogisesta kehittämisestä	Vastaa yksikkönsä kasvatus- ja opetus-työn toteutumisesta. Vastaa opetusalojen kehittämis- ja hanketoiminnasta. Vastaa oppilaitoskohtaisista opetussuunnitelmista ja niiden kehittämisestä.	Vastaa oma koulutusalan sisällöistä ja menetelmällisistä seurannasta ja kehittämisestä. (OPS, Primus, Wilma, aikuiskoulutus). Vastaa enlaisten oppijoiden opetusjärjestelyjen toteutumisesta	
H e n ö k s i t i ö	Vastaa esimiehenä koulutusyksikön henkilöstöhallinnosta ja kaikkien uusien työsuhteiden täyttämistä sekä yli 4 kk sijaisuuksista.	Vastaa kehittämis- ja hanketoiminnan henkilöstöhallinnosta. Tekee esitykset henkilöstövalinnoista rehtorille	Vastaa yksikkönsä henkilöstöhallinnosta, perehdyttämisestä, kehityskeskusteluista, työhyvinvoinnista ja rekrytointien valmistelusta. Vastaa lyhyiden työsuhteiden ja sijaisuuksien täyttämistä.	Vastaa koulutusalan kehityskeskusteluista ja lähesimiestehtävistä sopimuksen mukaan.	
T a l i o u s	Vastaa vuosittaisen talous- ja toimintasuunnitelmien laatimisesta ja vahvistaa vuosittaiset työsuunnitelmat. Vastaa investointiohjelman toteuttamisesta. Valvoo taloudenpitoa ja toiminnan tuloksellisuutta.	Vastaa aikuiskoulutuksen talouden ja toiminnan suunnittelusta ja hankkeiden valmistelusta. Seuraa toimintojen taloudellisuutta ja tuloksellisuutta koulutusyhtymän ja rahoittajien määräysten mukaisesti	Vastaa yksikkönsä talous- toiminta- ja vuosisuunnittelusta, luku- ja työjärjestyksien laatimisesta. Vastaa käyttöönotto- ja hankintasuunnitelmista.	Suunnittelee yhdessä tiiminsä kanssa ja laati esitykset luku- ja työjärjestyksistä ja henkilöstötarpeista esimiehilleen. Vastaa hankintasuunnitelmista ja niiden valmistelusta	
T + V y k k e v	Vastaa opiston työelämä- ja verkostosuhteista sekä kansainvälisestä toiminnasta.	Seuraa muutoksia toimintaympäristössä, osallistuu keskusteluun ja vastaa osaltaan yhteistyöstä ja aluekehittämisen suunnittelusta. Työelämän kehittämis- ja palvelutehtävän päävastuu.	Vastaa osaltaan sidosryhmäyhteistyöstä ja opetuksen kehittämishankkeiden suunnittelusta	Vastaa alansa työelämysuhteista (TOP, näytöt ja sidosryhmätyö sekä aikoreenat) yhdessä muun henkilökunnan kanssa.	
a a t u	Koulutusyksikön laadunhallinnasta ja itsearvioinnista hallituksen vahvistamien yleisohjeiden mukaisesti	Vastaa aikuiskoulutuksen ja hanketoiminnan laadusta ja toiminnasta koulutusyhtymän projektiohjesäännön ja rahoittajien ohjeiden mukaan	Vastaa oman yksikkönsä laadunhallinnasta. (henkilöstökyseily, arvioinnit, palauteet, opsin toteuttaminen)	Vastaa koulutusalan opetuksen laadunhallinnasta (arvioinnit, palauteet jne). Valvoo opintojen edistymistä ja vastaa poissaolojen seurannasta.	
J h i o t s	Vastaa esittelyistä johtokunnan kokouksessa	Esittelyistä johtokunnassa omien toimintojensa osalta	Omaa yksikkönsä koskevien asioiden esittelyistä johtokunnassa.	tekee esityksiä yksikön kehittämisestä yksikönjohtajalle	
T y ö s o u j	Vastaa työsuhte- ja työturvallisuuslain noudattamisesta opistossa. Vastaa terveydenhuollon sopimusten hyväksymisestä.	Vastaa työsuhte- ja työturvallisuusohjeiden noudattamisesta toimialueellaan	Vastaa työsuhte- ja työturvallisuusohjeiden noudattamisesta ja tarvittavan varustelun ylläpitämisestä yksikkönsä. Vastaa työterveyshuollon ja opiskelijaterveydenhuollon järjestämisestä yksikkönsä.	Vastaa turvallisuusohjeiden noudattamisesta ja tarvittavan varustuksen saatavuudesta	
m u u	Rehtori vastaa sen lisäksi, mitä muutoin on säädetty tai määrätty siitä, että koulutus ja työelämän kehittämistehtävät toteutuvat alueen ja toimialan eduksi ja niiden tarpeita kuunnellen	Vastaa kehittämisprosessin jatkuvuudesta ja uusien osaamistarpeiden ja -taitojen tunnistamisesta ja päivittämisestä	Vastaa opetustoiminnan velvoitteiden ja tavoitteiden toteutumisesta yksikkönsä	Vastaa koulutusalan opetuksen toteuttamisesta	

RATKAISUVALTA			Kehitysohjaaja		Yksikönjohtaja		LIITE 1/2
Rehtori			Kehitysohjaaja		Yksikönjohtaja		Koulutuspäällikkö
J t i o a n h m e	Päättää yksiköiden organisaatiosta ja niiden johtamisesta.		Päättää tehtäväsäilyistä ja työnjaosta käytettävissä olevien resurssien pultteissa ja rahoittajaohjojen mukaisesti		Päättää oman yksikkönsä tiimeistä ja johtamisen järjestämisestä		
O P S	Hyväksyy tutkinto- ja koulutusohjelmakohdalliset opetussuunnitelmat noudattaen hallituksen hyväksymää opetussuunnitelman yhteistä osaa. Vastaa opetuksen kokonaiskehittämisestä.		Päättää näyttötutkintojen järjestämisäikeuksien hakemisesta ja päivittämisestä sekä valmistelee aikuiskoulutuksen toteuttamissuunnitelmat. Päättää aikuiskoulutuksen henkilökohtaistamisen järjestämisestä.		Päättää luvuvuositaisista työjärjestyksistä. Valvoo oman yksikkönsä opetussuunnitelmien noudattamista. Tekee esityksiä uusien koulutusohjelmien aloittamisesta. Hyväksyy henkilökohtaiset opetussuunnitelmat (HOPS) ja henkilökohtaiset opetuksen järjestämissuunnitelmat (HOJKS).		Valmistelee tehtäväalueensa tiimejä kuultuaan esitykset alansa OPS järjestelyistä työ- luvuvuositain ja jaksottain.
H j e R a k M e	Päättää opiston henkilöstöhallinnon päälinjoista yksiköiden esitysten pohjalta. Päättää uusista tehtävistä / viroista. Päättää henkilöstön lisä- ja täydennyskoulutukseen osallistumisesta.		Päättää toimialueensa henkilöstön työnjaosta ja työajan käytöstä.		Päättää yksikkönsä henkilöstön työnjaosta ja työajan käytöstä. Päättää henkilöstön ammattitaitoa ylläpitävään koulutukseen osallistumisesta.		Alansa lähiesimiehenä suunnittelee tehtäväajat ja työajan käytön tiimilleen ja ryhmilleen
P s e o r p u .	Päättää perustutkintojen opetusryhmien perustamisesta, noudatettavista opetussuunnitelmista, luvuvuoden työpäivistä ja lomajaoista		Päättää lisä- ja täydennyskoulutusryhmien muodostamisesta ja toteuttamisesta		Päättää yksikkönsä osalta työjärjestyksistä ja ryhmien muodostamisesta		Valmistelee koulutusalaansa työjärjestykset, ryhmäajat ja resurssien käyttämisen
A i k o	Päättää aikuiskoulutuksen, oppisopimusopetuksen ja lisäkoulutuksen järjestämisestä koulutusyksikössä, kehitysohjelman esityksestä		Tekee esitykset aikuiskoulutuksen järjestämisestä eri yksiköissä. Solmii oppisopimukset sekä työvoimapolitiittisen koulutuksen sopimukset ja kouluttajasopimukset osaltaan.		Tekee esityksiä aloitettaviksi lisä- ja täydennyskoulutusohjelmiksi. Solmii yksikkönsä kouluttajasopimukset.		Seuraa ja arvioi alansa muuttuvaa työelämän osaamistarvetta ja tekee esityksiä aloitettavista koulutuksista
O P H	Päättää opiskelijahuollon järjestämisestä ja valvoo lain ammatillisesta koulutuksesta ja järjestysääntöjen noudattamista. Voi erottaa opiskelijan asuntolasta ja oppilaitoksesta		Vastaa aikuisopiskelijoiden opiskelijahuollosta.		Johtaa yksikkönsä opiskelijahuollotoimintaa. Antaa varoitukset ja enintään 1 kk erottamiset oppilaitoksesta ja asuntolasta. Päättää opiskelijoiden sairauslomien ja muiden poissaolojen hyväksymisistä		Arvioi ja tiedottaa koulutusalaansa oppilashuollon tarpeista. Seuraa opintojen esistymistä ja poissaoloja yhdessä ryhmänohjaajien kanssa.
O o p t p t . o	Ottaa opiskelijat koulutusyksikköön ja opiskelijasuhtolaan, ellei tehtävää ole määrätty muulle viranhaltijalle. Päättää aloitettavien koulutusohjelmien ryhmien koon yhteisvalinnan edessä. Tekee esityksen hallitukselle seuraavan vuoden koulutusohjelmista ja opiskelijamääräistä.		Ottaa lisä- ja täydennyskoulutusopiskelijat eri yksikköihin		Valitsee opiskelijat yksikkönsä koulutusaloittain hallituksen ja rehtorin ohjeiden mukaan sekä ottaa opiskelijat opiskelija asuntolaan.		Arvioi hakijoiden soveltuvuutta koulutuslalle yhteistyössä yksikönjohtajan kuraattorin aj ryhmänohjaajien kanssa.
n k k e e t	Päättää opetuksen ja elinkeinon kehittämiseen liittyvien kehittämishankkeisiin ja -projekteihin osallistumisesta talousarvion, hallintosäännön tai hallituksen päätösten mukaisesti. Osallistuu yhteistyöhön elinkeinoelämän kanssa ja maakuntaohjelmien laadintaan.		Allekirjoittaa osaltaan hankehakemukset. Keskustelee ja päättää kehittämisalustoista, hankevalmistelusta ja toimeenpanosta yhdessä eri osapuolien kanssa. Osallistuu maakuntaohjelmien laadintaan ja työryhmiin.		Allekirjoittaa osaltaan hankehakemukset ja osallistuu hankkeiden valmisteluun sekä asiantuntijatyöryhmiin.		Laatii esityksiä ja tekee aloitteita alansa opetuksen ja elinkeinon kehittämiseksi



LIITE 1/3			
H a n k i o n p i & m	Hyväksyy ja allekirjoittaa koulutusta, työelämäsuhteita ja muita palveluja koskevat hankinta- ja myyntisopimukset hankintasäännön mukaan. Tekee päätökset irtaimiston hankinnoista hankintaohjeen mukaisesti ja voi delegoida hankintavaltuuksia. Hyväksyy irtaimiston poistoesitykset ja päättää poistettun irtaimiston myynnistä. Tekee esitykset kiinteistöjen korjaus ja uudisrakentamishankkeista.	Vastaa aikuiskoulutuksen hankinnoista budjetin ja hankintaohjeiden rajoissa.	Tekee yksikköään koskevat hankinta- ja myyntisopimukset hankintasäännön ja muiden määräysten mukaan. Valvoo hankintojen toteutumista talousarvion mukaisesti. Tekee esityksen irtaimiston poistoesitykseksi. Tekee esityksiä kiinteistöjen korjaamisesta ja uudisrakentamisesta rehtorille. Päättää pienistä kiinteistöjen korjauksista ja huoltotoista.
V i t e i s n	Päättää opistonsa ajantasaisesta ulkoisesta ja sisäisestä tiedottamisesta hallituksen vahvistamisen ohjeiden mukaisesti	Vastaa aikuiskoulutuksen ja kehittämishankkeiden tiedottamisesta	Päättää yksikköä koskevasta ajantasaisesta ulkoisesta ja sisäisestä tiedottamisesta hallituksen vahvistamisen ohjeiden mukaisesti
T o u d i s e t	Asiakirjojen allekirjoittaminen Koulutusyksikköä koskevat asiakirjat allekirjoittaa rehtori. Asian valmistelua koskevat kirjelmät allekirjoitetaan rehtorin määräämällä tavalla. Tutkintotodistukset allekirjoittavat johtokunnan määräämät nimenkirjoittajat. Muut opiskelijaa koskevat todistukset allekirjoittaa rehtori määräämä henkilö.	Allekirjoittaa lisa ja täydennyskoulutuksen todistukset omilta osiltaan	Allekirjoittaa yksikkönsä päätöstitodistukset
			Vastaa opiskelija arviointien teosta ajallaan.

Opinnäytetyö: Lähiesimiehen asema

case: Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto, Kannuksen yksikkö

## **Lähiesimiehenä toimiminen - KYSELY LÄHIESIMIEHILLE:** Nykytilan kartoitus ja tulevaisuuden tavoitteet / toiveet

Heti aluksi: Eihän sinua haittaa, että nauhoitan kyselyn? Nauha on vain minun käyttööni ja tuhoan sen purettuani tulokset. => nauha päälle.

Selosta nauhalle: Heidi Jokisen kehittämistyön haastattelututkimus lähiesimiehenä toimimisesta. Haastateltavana X.X, päivämäärä ja kellonaika.

Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa lähiesimiehen asemaa Kannuksen yksikössä. Kysymysten asettelu on nykytila-tavoitetila – näkökulmista. Kysymykset on jaoteltu tiettyjen teemojen alle, jotka luettelen haastattelun alussa. Haastattelun avulla pyrin tekemään kuvauksen siitä, mitä lähiesimiehen työ on tällä hetkellä täällä Kannuksen yksikössä, sen vaikutukset organisaatioon. Samalla pyrin selvittämään, onko lähiesimiestyössä (resurssit tms.) jotain puutteita tai kehittämiskohteita olemassa; mahdolliset kehittämistarpeet nousevat esiin vertaillen nyky- ja tavoitetilaa. Toivon, että vastaat avoimesti ja tuot esiin rehelliset mielipiteesi asiasta, jotta haastattelun tarkoitus toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla.

Teemat ovat:

Lähiesimiehen tehtäväkuva

Lähiesimiestyöhön perehdyttäminen

Lähiesimiestehtävän / jaetun johtajuuden tuomat edut

Lähiesimiehen asema suhteessa alaisiin ja johtoon

Lähiesimiehen roolin vaikutukset työyhteisöön

Lähiesimiehen työkalut

Jaettu johtajuus

Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Yksittäisen vastaajan nimeä ei näy missään tulosten analysoinnissa, eikä vastauksia ole tarkoitus yhdistää yksittäisiin henkilöihin vaan ne käsitellään kokonaisuutena. Haastattelujen tulokset raportoidaan siis mahdollisimman pitkälle yleisellä tasolla. Yksittäisen henkilön vastauksia voidaan kirjata raporttiin kuitenkin esittämättä, kuka tarkalleen on näin sanonut. Ennen kuin julkaisen haastattelun tuloksia raportissani, laitan sen haastateltaville luettavaksi ja hyväksyttäväksi.

Muutama taustatietokysymys:

- ammattinimikkeesi
- työkokemus esimiestyöstä
- koulutus

## LIITE 2/2

Kysymykset	Nykytila	Tavoitetila
<p>Millainen on lähiesimiehen tehtäväkuvasi? <i>Henkilöstö, talous, asiakkaat, muut asiat, vastuu?</i></p> <p>Millainen korvaus / palkkio / etuus on lähiesimiestyöstäsi?</p> <p>Miksi lähiesimiesrooli on olemassa?</p> <p>Miksi juuri sinä olet tehtävässä? Ominaisuuudet, joita tarvitaan?</p> <p>Hyöty itsellesi? Palkitsevuus?</p> <p>Millaiset resurssit tehtävän hoitamiseen on annettu?</p> <p>Lisääntynyt työn määrä?</p>		<p>Pitäisikö lähiesimiestehtävissäsi jotain kohtaa muuttaa?</p> <p>Millainen korvaus olisi mielestäsi hyvä lähiesimiestehtävässä?</p> <p>Millaista muuta hyötyä toivot itsellesi tästä tehtävästä?</p> <p>Millaisia resursseja toivoisit (lisää) tehtäväsi hoitamiseen?</p>
<p>Millaista koulutusta ja perehdytystä lähiesimieheksi annetaan ja olet hankkinut?</p> <p>Perehdytys? Koulutus? Ohjeet?</p> <p>Oma vaikutus: Oman alan seuraaminen tms?</p>		<p>Millaista koulutusta, opastusta, perehdytystä tarvitsisit tehtävän entistä parempaan hoitamiseen?</p>

Johdon antama tuki?		
Millaista hyötyä lähiesimies tuo organisaatiolle?  Hyöty alaisille?  Hyöty organisaatiolle?  Tarpeellisuus / tärkeys johtamisjärjestelmässä?		Mitä hyötyä lähiesimiehistä mielestäsi pitäisi olla organisaatiolle?
Millainen vaikutus päätöksentekoon ja työhyvinvointiin on lähiesimiehellä?  Päätöksentekoon?  Hyvinvointiin?		Millainen vaikutus lähiesimiehellä tulisi olla työpaikan päätöksentekoon?  Entä ilmapiiriin?
Millainen asema lähiesimiehellä on esimiesten ja alaisten silmissä?  Onko selvää työnjako esimiehen kanssa?  Millainen vallan ja vastuunjako on?  Millaisia ongelmia olet kohdannut lähiesimiestyössäsi?  Ymmärtävätkö alaisesi ja muu henkilökunta asemasi?  Miten asiasta on tiedotettu?  Millainen vaikutus sosiaalisiin suhteisiin itsesi näkökulmasta, onko ollut vaikutusta?		Millainen työnjako lähiesimiehellä ja ylemmällä johdolla tulisi olla?       Miten lähiesimiesasemasta tulisi tiedottaa henkilökuntaa?

<p>Millaisia työkaluja lähiesimies käyttää työssään, sinä käytät?</p> <p>Atk-järjestelmät Kyselyt Lomakkeet Oppaat Kehityskeskustelut Tiimit Palaverit</p>		<p>Millaisia työkaluja tarvitsisit tehtäväsi hoitamiseen?</p>
<p>Jaettu johtajuus</p> <p>(johtajan tehtäväkuvan tai vastuiden jakamista; yhteiseksi tekemisen prosessi)</p> <p>Toteutuuko jaetun johtajuuden ajatus Kannuksen yksikössä yhteistyössäsi seuraavien kanssa (1-5):</p> <p>rehtorin yksikön johtajan kehittämisjohtajan koulutuspäälliköiden lähiesimiesten tiimien</p> <p>Miten toiminnan tavoitteet ja tarkoitukset on määritelty (yhdessä?)? Entä arvot?</p> <p>Koetko, että yhteisössäsi annetaan tilaa luovuudelle, oppimiselle ja yhteistyölle?</p> <p>Millä tavalla johtajat edistävät jaetun johtajuuden mallia?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- kuunteleva?</li> <li>- antaa tilaa?</li> <li>- osaamisen varmistaminen?</li> </ul>		<p>Miten org. toiminnan tavoitteet (strategiat, visiot, arvot jne) pitäisi määritellä? Yhdessä?</p> <p>Miten johtajien tulisi / miten he voisivat edistää yhdessä tekemisen henkeä?</p>

<ul style="list-style-type: none"><li>- pois turha valvonta</li><li>- sallii useiden ihmisten osallistua päätöksentekoon?</li></ul>		
---	--	--

Opinnäytetyö: Jaetun johtajuuden vaikutus lähiesimiehen asemaan,  
case: Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto, Kannuksen yksikkö

**KYSELY YLIMMÄLLE JOHDOLLE:** Nykytilan kartoitus ja tulevaisuuden tavoitteet / toiveet

## **Muutokset johtamisessa: Lähiesimiesasema ja tiimit**

### **Lähiesimiehet**

1. Mitä mielestäsi lähiesimiehen tehtäviin kuuluu tai voisi/pitäisi kuulua?
  - henkilöstö
  - talous
  - asiakkaat
  - muut asiat
  - vastuu
2. Millainen valta lähiesimiehillä on päätöksenteossa tällä hetkellä? Entä millainen sen tulisi olla?
3. Millainen vaikutus lähiesimiehellä on päätöksentekoon tällä hetkellä? Millainen sen tulisi olla?
4. Onko lähiesimiehiä perehdytetty tehtävään? Miten? Miten pitäisi perehdyttää?
5. Oletko antanut tukea lähiesimiehille tehtäviensä hoitamiseen? (erittäin huonosti 1-5 erittäin hyvin). Millaista tukea? Millaista tukea pitäisi antaa?
6. Onko sinulle selvää työnjako lähiesimiesten kanssa? Jos ei, miten sitä voisi selkeyttää?
7. Millainen vaikutus lähiesimiehellä on yksikön työhyvinvointiin?
8. Pitäisikö lähiesimiehen mielestäsi saada selkeä korvaus / palkkio / etuus tehtävästään? Millainen olisi mielestäsi sopiva? Saavatko lähiesimiehet tehtävästään tällä hetkellä korvauksen?
9. Mitä lähiesimiesasema käytännössä tarkoittaa?
  - Mitä tällä uudella johtamistasolla, väliportaalla toivotaan saavutettavan? Miksi rooli / asema on olemassa? Hyöty alaisille / organisaatiolle?
  - Miksi juuri tietyt henkilöt ovat lähiesimiehenä? Millä perusteella on valittu?

- Mitä ominaisuuksia mielestäsi tarvitaan hoitaakseen lähiesimiehen asemaa hyvin?
- Mitä työkaluja tarvitaan hoitaakseen asemaa hyvin?
- Miten rooli voi vaikuttaa sosiaalisiin suhteisiin yksikössä?
- Onko käytännössä tullut ilmi jotain ongelmia lähiesimiestason "lanseerauksen" jälkeen?

10. Ymmärtääkö mielestäsi henkilökunta lähiesimiesaseman tarkoituksen?

- Jos eivät, millä tavalla asiaa voisi parantaa?
- Onko uudesta asemasta tiedotettu? Miten?

11. Onko lähiesimiesasema tuonut lähiesimiehille lisätöitä (liian vähän, sopivasti, liikaa)? Onko työmääriä tarkasteltu / tehty resursointia?

12. Millaisia työkaluja lähiesimiehillä on käytössä hoitaakseen lähiesimiesasemaa? Puuttuuko jotain, mitä?

Atk-järjestelmä

kyselyt

lomakkeet

oppaat,

(kehitys) keskustelut

tiimit

palaverit

**Jaettu johtajuus** (johdon tehtävien jakamista & yhdessä tekemisen meininki)

13. Toteutuuko jaetun johtajuuden ajatus Kannuksen yksikössä yhteistyössäsi seuraavien kanssa (1-5):

rehtorin

yksikön johtajan

kehittämisjohtajan

koulutuspäälliköiden

lähiesimiesten

tiimien



14. Miten toiminnan tavoitteet ja päämäärät (strategiat, visiot, missiot ja arvot) määritellään, miten ne tehdään käytännössä? Onko henkilökunta osallisena? Miten voisi tehdä paremmin?
15. Miten jaetun johtajuuden mallia edistetään yksikössä? Miten sitä voisi edistää yksikössä?
16. Miten omalla toiminnallasi edistät sitä? Tai voisit sitä edistää?

**Tiimit**

17. Millaista tiimien toiminta on yksikössä tällä hetkellä?
18. Mitä tiimien toiminnalla tavoitellaan?
19. Millainen vaikutus niillä on yksikön johtamiseen? Päätöksentekoon? Hyvinvointiin? Millainen vaikutus niillä pitäisi olla?

Hei "tiimiläinen" Kannuksen yksikössä!

Ottaisitko pienen hetken aikaa ja vastaisit ystävällisesti tämän linkin alta löytyvään tiimikyselyyn:  
<http://www.webropol.com/P.aspx?id=506087&cid=25416096>

Kyselyllä kartoitetaan tiimitoiminnan tilaa yksikössämme ja tulosten avulla on tarkoitus kehittää opistoamme ja johtamisen malliamme oikeaan suuntaan.

Kysely on osa Heidi Jokisen opinnäytettä (Ylempi amk, MBA), joka käsittelee lähiesimiehen asemaa ja tiimien toimintaa Kannuksen yksikössä. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastauksia ei liitetä yksittäiseen vastaajaan vaan tulokset esitetään yleisellä tasolla.

Kyselyyn vastaaminen vie vain hetken. Toivomme, että vastaat rehellisesti ja ajatuksen kanssa. Jokaisen vastauksella on merkitystä tuloksiin. Tulokset esitetään henkilökunnalle kevään 2011 aikana.

**VASTAUSAIKAA ON TÄMÄ VIIKKO eli 7. – 13.2.2011.**

Vastaajia etukäteen kiittäen,

Heidi Jokinen  
 opiskelija [COU, Organisaatioiden ja liiketoiminnan kehittämisen ko.]

sekä

Hanna-Mari Laitala  
 Yksikön johtaja

---

*Heidi Jokinen*

Koulutussuunnittelija / Education coordinator

Keski-Pohjanmaan maaseutopisto/  
 Rural Institute of Central Ostrobothnia  
 PL 21, Ollikkalankatu 3,  
 69100 KANNUS, FINLAND  
 Mobitel: +358 44 7250 624  
 Fax: +358 6 873 860  
 Email: [heidi.jokinen@kpedu.fi](mailto:heidi.jokinen@kpedu.fi)  
[www.kpedu.fi/kannus](http://www.kpedu.fi/kannus)

## Tiimikysely 2011

Hei! Tämä on kysely tiimien jäsenille. Kyselyllä kartoitetaan tiimitoiminnan nykytilannetta ja hieman tavoitetilaa Kannuksen yksikössä. KIITÄN KOVASTI ETUKÄTEEN VASTAUKSESTASI!

**1) Missä tiimissä / tiimeissä olet jäsenenä?**

- ☐ Teknotiimi
- ☐ Maatilatiimi
- ☐ Toimistotiimi
- ☐ Kenneltiimi
- ☐ Metsätiimi
- ☐ Keittiötiimi
- ☐ Oppilashuoltotiimi
- ☐ Kiinteistö-, siivous- ja asumistiimi
- ☐ Maatalousopettajien tiimi
- ☐ Projektitiimi
- ☐ Johtotiimi

**2) Toimitko jossain tiimissä tiimivetäjänä?**

- ☐ Kyllä
- ☐ En

**3) Onko tiimikokoonpano mielestäsi nykyisellään sopiva?**

- ☐ Kyllä ☐ Ei

**4) Jos vastasit edelliseen EI, miten tiimikokoonpanoa pitäisi mielestäsi muuttaa?**

**5) Tiedätkö, mikä on tiimisi keskeinen tavoite?**

- ☐ Kyllä
- ☐ En

**6) Ovatko tiimin toimintaperiaatteet sinulle selvät?**

- ☐ Kyllä
- ☐ Ei

**7) Onko oma tehtäväsi / roolisi tiimissä sinulle selvä? Asteikolla 1-5 (1 = Erittäin epäselvä, 5 = Erittäin selvä)**

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

**8) Onko tiimien olemassaolosta todellista hyötyä? Asteikolla 1-5 (1 = Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon)**

- ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

**9) Jos vastasit, että on hyötyä, niin millaista?**

10) Vaikuttaako tiimit työyhteisön hyvinvointiin positiivisesti? (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11) Onko tiimeissä tai tiimien toiminnassa jotain kehitettävää? Mitä?

12) Millaista tiimisi / tiimiesi toiminta on käytännössä ollut?

13) Tiimini on saanut jotain konkreettista aikaan (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14) Yksikössäni on otettu tiimien esitykset vastaan (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15) Tiimiorganisaatiomalli on mielestäni toimiva (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonosti toimiva, 5 = Erittäin hyvin toimiva)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16) Suosittelisin tiimiorganisaatiomallia muillekin (Asteikolla 1-5, 1 = En missään nimessä, 5 = Ehdottomasti suosittelisin)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17) Tiimini vaikutusmahdollisuudet ovat mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonot, 5 = Erittäin hyvät)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18) Omat vaikutusmahdollisuuteni tiimissä ovat mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonot, 5 = Erittäin hyvät)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19) Omat vaikutusmahdollisuuteni yleensä koko työyhteisössä ovat mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonot, 5 = Erittäin hyvät)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20) Oman toimintani vaikutus tiimini toiminnan onnistumiseen on mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huono vaikutus, 5 = Erittäin hyvä vaikutus)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21) Tiedotus tiimin sisällä toimii mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22) Tiedotus yksikön sisällä toimii mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huonosti, 5 = Erittäin hyvin)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23) Tiimien välinen tiedonkulku on mielestäni (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin huono, 5 = Erittäin hyvä)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24) Tiimit keskenään tekevät yhteistyötä (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin vähän, 5 = Erittäin paljon)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25) Kuinka tärkeä tiimivastaavan rooli mielestäsi on? (Asteikolla 1-5, 1 = Erittäin vähäinen merkitys, 5 = Erittäin tärkeä rooli)

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26) Onko tiimisi vetäjänä sopiva henkilö tällä hetkellä?

☐ Kyllä ☐ Ei

27) Miksi on tai ei ole?

28) Käsityksesi siitä, miksi tiimit ovat olemassa?

29) Vapaa sana / kehittämisideoita / muita ajatuksia liittyen tiimeihin

**KIITOS!** Kyselyn tulokset esitellään henkilöstölle kevään 2011 aikana.

Lähetä

Tervehdys!

Teen Ylemmän AMK:n liiketalousopinnot (Organisaation ja liiketoiminnan kehittämisen koulutusohjelma) kehittämistyötä eli opinnäytettä.

Työni pääaiheena on ytimekkäästi ilmaistuna **lähiesimiehen asema/tehtävä Kannuksen yksikössä**. Työssä käsitellään tiimejä, tiimiorganisaatiota sekä jaetun johtajuuden mallia, josta erityisesti nostetaan esiin lähiesimiehen aseman merkitys. Tarkoituksena on haastattelujen avulla kartoittaa lähiesimiehen asemaa/tehtävää & johtamisen tilaa yksikössä tällä hetkellä, sekä samalla tavoitetilaa => aukeaa mahdollisia kehittämistarpeita!

Haastattelun kaikki yksikkömme esimiehet: lähiesimiehet / tiimivastaavat, koulutuspäälliköt sekä ylimmän johdon.

**Tavoitteena on haastatella ennen joulua teidät lähiesimiehet yksitellen** (Liisa, Jari, Tiina ja Veikko), jos se vain teille sopii ja löydämme yhteisen ajankohdan.

Haastattelulle tulisi varata noin ½ tuntia – tunti aikaa. Nauhoitan keskustelun materiaalin käsittelyn helpottamiseksi; voin haastattelussa itse keskittyä kuuntelemaan, muistiinpanojen kirjaamisen sijaan. Nauhat ovat vain ja ainoastaan minun käyttööni ja tuhoan ne poimittuani niistä haastattelun tulokset. Tuloksia käsitellään yleisellä tasolla, ei liittäen yksittäiseen henkilöön!

Siispä pyyntö: **Ehdota minulle sopiva aika haastattelulle (toteutus mielellään viikkojen 48-50 aikana)**, niin minä järjestän rauhallisen tilan.

Kerron kehittämistyön sisällöstä hieman lisää haastattelun alussa.

Etukäteen osallistumisesta kiittäen,

Heidi Jokinen  
Ylempi AMK  
Tekn. & Liik.

*Heidi Jokinen*  
Koulutussuunnittelija  
Keski-Pohjanmaan maaseutuopisto  
Kannuksen yksikkö  
Ollikkalankatu 3, 69100 KANNUS  
gsm: 044 7250 624  
[www.kpedu.fi/kannus](http://www.kpedu.fi/kannus)